Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro ISN : 9628
Centre d'intérêt : 140

Roger, Paul-Eugène

Analyse de la structure administrative de la Commission scolaire Des Ilets / par Paul-Eugène Roger. -- [Québec?] : P.-E. Roger, 1983.
2 v. (ix, 207 f.) : ill. ; 28 cm.

Titre de la couv. "Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : v. 2, f. 205-207. Dépouillement partiel : v. 2. Appendices.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Organisation administrative * Analyse organisationnelle * Commission scolaire

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire Des Ilets

Cette recherche a pour but de présenter des recommandations à la direction de la Commission scolaire Des Ilets en vue d'éclairer la prise de décision à l'égard du suivi à apporter à l'expérimentation d'une nouvelle structure administrative en termes soit de maintien, de modification ou d'abolition de cette structure administrative. A la suite d'une analyse organisationnelle, le rapport pose un diagnostic sur les situations qui nécessitent des correctifs. Le premier constat qui nécessite une réaction immédiate de l'organisation est celui que tous les principaux d'école veulent le rétablissement du lien direct entre eux et le directeur général. Le deuxième constat est à l'effet que les tâches des cadres de service sont cloisonnées verticalement ce qui crée chez eux un sentiment de manque d'autonomie. Le troisième constat a trait à l'impossibilité pour la direction de l'administration de développer une expertise sectorielle suffisante à la prise de décision. Quatrièmement, on constate positivement que le maintien de la structure actuelle assure à l'organisation une excellente coordination, une planification efficace mais une expertise en gestion des ressources qui laisse à désirer. Finalement, on constate que la quantité de participation à la gestion de la commission scolaire à laquelle sont tenus les cadres fait en sorte de réduire la qualité des recommandations à être adressées aux instances décisionnelles.

Type de document :

INT
519
1

Vol. 1.

SOUTENU
le Janvier 84 à Québec

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, j'aimerais remercier d'une façon particulière le Comité exécutif de la Commission scolaire Des Ilets, formé de madame Micheline Duchesne, de messieurs André Caron, président, Raymond Bédard, Gilles Bélanger, Gaëtan Turcotte et Jean Charest, pour la confiance qu'ils m'ont témoignée en me confiant le mandat de procéder à l'analyse de la structure en expérimentation à la Commission scolaire Des Ilets et en me demandant de leur faire des recommandations aux fins de prise de décision de leur part dans ce dossier.

Monsieur André Caron, président du Conseil des commissaires et du Comité exécutif de la Commission scolaire Des Ilets, a agi tout au long du processus d'analyse comme mandataire de l'organisme et son apport à la réalisation de cette analyse fut des plus appréciés.

Dans un deuxième temps, mes remerciements vont à l'ensemble des cadres de service et d'école, des professionnels et des employés de soutien du Centre administratif de l'organisme pour la collaboration qu'ils m'ont apportée particulièrement à la phase cueillette des données.

J'aimerais souligner la participation particulière à des comités de travail de mlle Louise Lemelin, messieurs François Drolet, Jacques Lapointe, Michel Pelletier, Serge Boutin, Marc Giguère, Bernard Beauchesne et Gaëtan Turcotte.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Un merci très spécial à madame Francine Auger qui a collaboré au montage et à la rédaction des documents ayant servi à réaliser la phase d'analyse et le présent rapport.

Finalement, j'aimerais souligner la collaboration de tous les instants que m'a apportée monsieur André Blondin qui avait accepté d'agir à titre de directeur académique de ce projet ainsi que celle de monsieur Lionel Ouellet, coordonnateur du projet.

AVANT-PROPOS

A l'Ecole nationale d'administration publique, le projet d'intervention est une activité obligatoire personnelle de l'étudiant qui consiste en une démarche auprès d'une organisation publique dans le but de faire l'analyse d'une situation et de formuler des propositions à l'organisme commanditaire.

La nature de l'étude peut consister en des propositions de résolution d'un problème de politique générale, de gestion, d'organisation ou de contrôle. Elle peut consister aussi en l'analyse d'une politique, la cueillette d'informations conduisant à des propositions de décision, la mise en oeuvre d'un projet ou de tout autre travail de même type.

Le projet d'intervention est un document public. Le rapport doit satisfaire l'organisme commanditaire tout comme l'Ecole nationale d'administration publique et l'étudiant. Les interventions que l'étudiant est appelé à faire s'inscrivent dans un objectif de formation et à ce titre doivent être approuvées par l'Ecole et par l'organisme concerné. Dans tous les cas, la démarche de l'étudiant doit se faire suivant une progression marquée, une méthodologie clairement identifiée et doit conduire à des propositions supportées par une argumentation rigoureuse.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS II

AVANT-PROPOS IV

TABLE DES MATIERES V

LISTE DES TABLEAUX VIII

LISTE DES FIGURES IX

1. INTRODUCTION 1

2. DEFINITION DU PROBLEME 4

2.1 HISTORIQUE 5

2.2 PRESENTATION ET ANALYSE DE LA STRUCTURE EN EXPERIMENTATION A LA CSDI 8

2.3 LE DESIGN DE LA SUPERSTRUCTURE 12

2.4 LES PARTIES DE L'ORGANISATION 13

2.5 LE REGROUPEMENT PAR UNITE 15

2.6 CONFIGURATION STRUCTURELLE 20

2.7 LES LIENS LATERAUX 22

2.7.1 PLANIFICATION ET CONTROLE A LA CSDI 22

2.7.2 LES LIAISONS INFORMELLES A LA CSDI 27

2.8 LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION 34

2.8.1 LE POUVOIR DES COMMISSIONS SCOLAIRES 35

2.8.2 LA REPARTITION DES POUVOIRS A LA CSDI 36

2.8.3 LE PROCESSUS DECISIONNEL DE L'ORGANISATION VU A TRAVERS LES PARAMETRES DE MINTZBERG (1979) 36

2.8.4 GENERALITES 53

3. CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE 45

3.1 PRESENTATION 46

3.2 LES INSTRUMENTS DIAGNOSTIQUES 49

3.2.1 AU PLAN TECHNIQUE 49

3.2.2 AU PLAN SOCIAL 52

3.2.3 AU PLAN DE LA GESTION ET DU SOUTIEN 60

3.3 DEMARCHE SUIVIE 61

4. CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES 63

4.1 TRAITEMENT DES DONNEES 64

4.1.1 AU PLAN TECHNIQUE 64

4.1.2 AU PLAN SOCIAL 65

4.1.3 AU PLAN MANAGEMENT ET SOUTIEN 65

4.2 CONSTATS DE PROBLEMATIQUES ET HYPOTHESES DE SOLUTION 66

4.2.1 AU PLAN TECHNIQUE 66

4.2.2 AU PLAN SOCIAL 71

4.2.3 AU PLAN SOUTIEN 79

4.2.4 AU PLAN MANAGEMENT 82

4.3 CONSTATATIONS GENERALES 83

5. RECOMMANDATIONS 87

5.1 RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE LA COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS SANS EGARD AU PROJET DE REFORME.... 89

5.2 RECOMMANDATIONS DANS LE CONTEXTE OU COMPTE TENU DE LA REFORME SCOLAIRE PROJETEE, L'ORGANISME DESIRERAIT PROCEDER PAR DES AJUSTEMENTS MINEURS 91

5.3 RECOMMANDATIONS CONCERNANT DES PROBLEMATIQUES QUI DOIVENT ETRE REGLEES PEU IMPORTE LA DECISION CONCERNANT LA STRUCTURE D'ENCADREMENT 93

5.3.1 AU NIVEAU DES ORIENTATIONS A DONNER AU TRAVAIL 93

5.3.2 AU NIVEAU DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL 95

5.3.3 AU NIVEAU DU PROCESSUS DE PRISE DE DECISION 97

6. CONCLUSION 103

APPENDICES

A. MANDAT CONFIE PAR LE COMITE EXECUTIF 107

B. ROLES ET RESPONSABILITES DU SERVICE DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT 110

C. VARIANCES AU PROCESSUS DE PLANIFICATION GENERALE ET VARIANCES CLEFS 117

D. PRINCIPAUX "OUTPUT" DU PROCESSUS DE PLANIFICATION GENERALE 121

E. QUESTIONNAIRE UTILISE POUR LES FINS DE LA PRESENTE ANALYSE 123

F. LEXIQUE DES TERMES UTILISES DANS LE QUESTIONNAIRE 135

G. TROIS (3) TYPES DE QUESTIONNAIRE 140

H. DEMARCHE D'INTERVENTION 166

I. SCHEMA D'ANALYSE DES VARIANCES CLEFS 168

J. MODE D'ANALYSE DU QUESTIONNAIRE TRAITANT DE L'ASPECT SOCIAL 170

K. LES DONNEES TRAITEES D'ANALYSE AU PLAN SOCIAL .. 175

L. RESULTATS AU PLAN MANAGEMENT 193

M. ORGANIGRAMME 203

BIBLIOGRAPHIE 205

LISTE DES TABLEAUX

1. *Variances au processus de planification générale* 68

2. *Synthèse des résultats au plan social* .. 75

3. *Synthèse des résultats aux plans management et soutien* 80

LISTE DES FIGURES

A. Organigramme de la Commission scolaire Des Ilets 1980-81..... 9

B. Organigramme de la Commission scolaire Des Ilets 1981-82 et 82-83..... 10

C. Présentation des cinq parties de l'organisation de la Commission scolaire Des Ilets..... 14

D. Organigramme de la Direction de l'administration . 18

E. Organigramme de la Commission scolaire Des Ilets . 19

F. Structure d'organisation à base étendue..... 20

G. Le flux de l'autorité formelle..... 21

H. Selective vertical and horizontal decentralization 37

I. Vertical and horizontal centralization..... 39

J. Limited vertical decentralization (parallel) 41

K. Les relations entre les dimensions de la tâche, les impacts psychologiques de l'emploi et les réactions affectives sur les personnes et le travail...56

L. Effets du niveau de désir de croissance.....59

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Le mandat qui m'a été confié par le Comité exécutif de la Commission scolaire Des Îlets et que l'on retrouve sous sa forme intégrale à l'appendice A demandait essentiellement de présenter des recommandations en vue d'éclairer la prise de décision de cet organisme à l'égard du suivi à apporter à l'expérimentation d'une nouvelle structure administrative en termes soit de maintien, de modification ou d'abolition de cette structure administrative. En conclusion de l'analyse, l'organisme souhaitait retrouver des commentaires eu égard aux possibilités d'application de ladite structure dans le cadre de l'intégration élémentaire-secondaire.

Dans le présent rapport, on retrouvera à cet égard une première partie qui définira le problème à l'étude et dans laquelle on retrouvera un bref historique du changement ainsi qu'une présentation et une analyse de la structure en expérimentation à la Commission scolaire Des Îlets, laquelle analyse sera faite à partir du modèle présenté par Mintzberg (1979).

Dans un second temps, le rapport fera état du cadre conceptuel à partir duquel l'analyse a été effectuée ainsi que la méthodologie utilisée.

Dans un troisième temps, le rapport fera ressortir les problématiques issues de l'analyse des données recueillies dans l'organisation pour finalement poser un diagnostic sur les situations qui nécessitent des correctifs. Le rapport fera également mention des alternatives possibles à la résolution des problématiques énoncées ainsi que des critères de choix de la ou des solution(s) retenue(s).

Dans un quatrième temps, nous retrouverons une partie recommandations faisant état de l'articulation des solutions en fonction des limites de la présente analyse.

Finalement la conclusion reprendra l'essentiel des recommandations et apportera certains commentaires sur les possibilités d'application de la structure administrative analysée dans le cadre de la réforme scolaire projetée.

2. DEFINITION DU PROBLEME

2. DEFINITION DU PROBLEME

2.1 HISTORIQUE

Suite à l'implantation de la démarche SGRE [Système de gestion des ressources éducatives] à la Commission scolaire Des Îlets en 1975-76, les responsables d'unités administratives identifiaient comme situation problématique les relations services-écoles, écoles-écoles. Comme suite à ce constat, le Conseil des commissaires, à sa réunion du 23 mars 1976, retenait entre autres comme priorité de la Commission scolaire Des Îlets pour les trois [3] prochaines années, la clarification des rôles et responsabilités des responsables d'unités administratives. C'est dans ce contexte que, le 12 octobre 1976, le Conseil des commissaires acceptait comme objectif pour la Commission scolaire Des Îlets la clarification des rôles et responsabilités des responsables d'unités administratives ainsi que la précision des règlements de délégation de pouvoirs. A cette époque, les cadres de service étaient tout-puissants et déterminaient, sans trop de consultation des directions d'école, les orientations générales et sectorielles de l'organisme. C'est dans le contexte d'une meilleure redistribution des responsabilités assurant une plus grande autonomie aux directeurs d'école et de la détermination des rôles de chacun dans les différents processus opérationnels et de décisions que le Directeur général a mis sur pied

un comité composé de cadres de service et d'école dont les mandats déposés au Conseil des commissaires étaient les suivants:

- en 1976-77, clarification des rôles et responsabilités en ce qui concerne l'animation pédagogique.

- en 1977-78, clarification des rôles et responsabilités en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

- en 1978-79, clarification des rôles et responsabilités en ce qui concerne la gestion des ressources matérielles et financières.

- en 1979-80, clarification des rôles et responsabilités en ce qui concerne la nouvelle structure expérimentale.

Parallèlement à cette opération, l'opérationalisation des règlements de délégation de pouvoirs se faisait et se concrétisait en septembre 1978. L'ensemble des cadres de service et d'école ayant fait consensus sur le partage des responsabilités devant exister entre les services et les écoles, les commissaires, à leur réunion du 26 septembre 1978, chargeaient le Directeur général de procéder à l'étude d'une structure administrative susceptible d'encadrer et de rendre opérationnel le nouveau partage des responsabilités entre cadres de service et d'école, la structure alors utilisée ne le permettant pas.

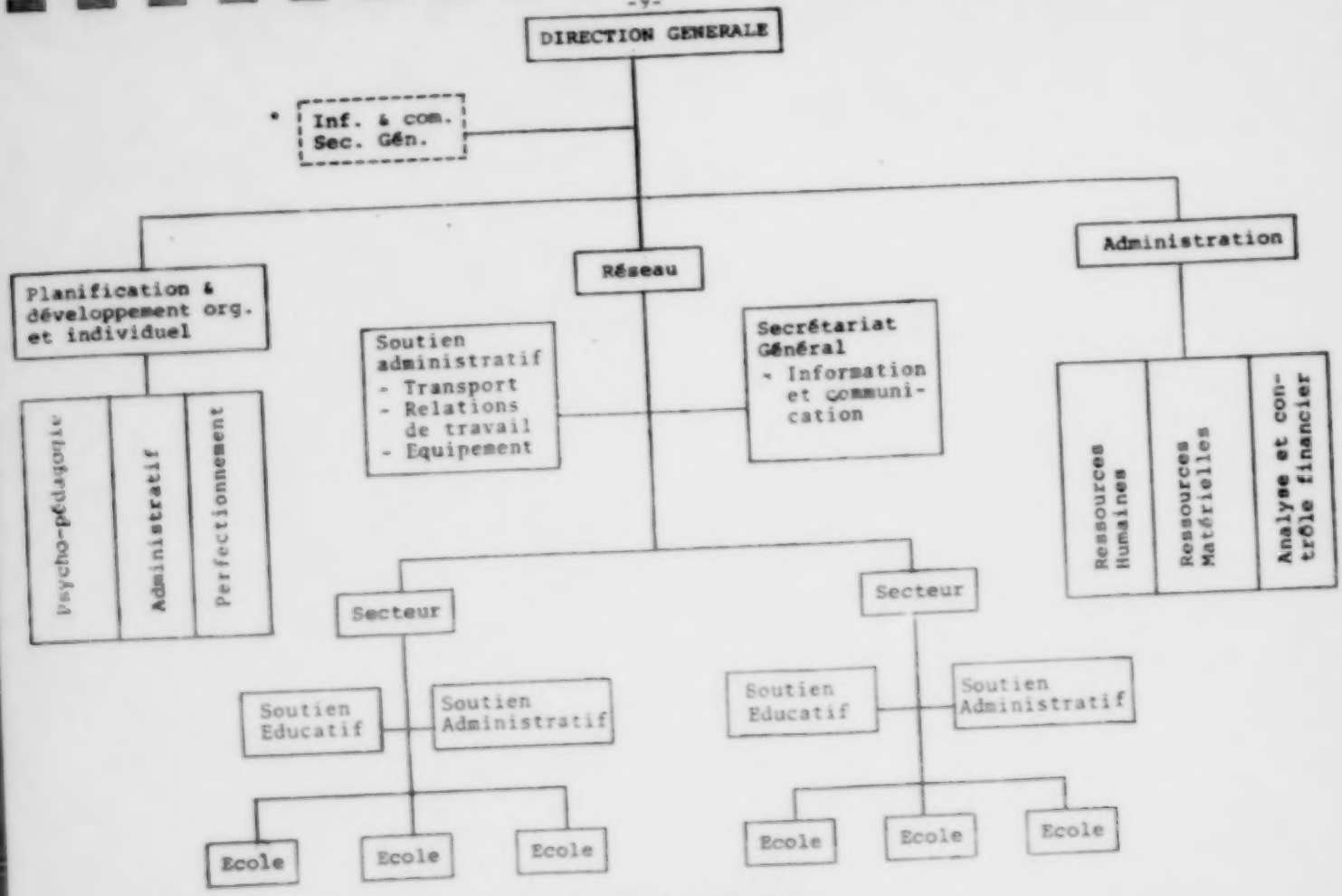
C'est dans cet esprit que le Directeur général et le Directeur général adjoint présentèrent un premier document de travail aux membres du comité le 6 décembre 1978. Ce document fut également déposé pour commentaires aux cadres de l'organisation les 11 et 14 décembre 1978. Ce recueil de commentaires permit alors de publier un deuxième document de travail qui, lui aussi, fut soumis à la consultation des cadres de service et d'école. Le 29 octobre 1979, il y eut publication d'un troisième document de travail qui devait s'avérer le premier document de consultation touchant d'autres personnes que les cadres de l'organisation. Ce document fut en effet étudié par le Comité exécutif, le Conseil des commissaires, les professionnels et les employés de soutien de la Commission scolaire Des Îlets touchés par le projet de modification de la structure. Cette consultation a amené l'organisme à la publication, le 28 novembre 1979, d'un deuxième et dernier document de consultation sur le projet d'expérimentation d'une nouvelle structure.

De plus, il m'apparaît utile de souligner que parallèlement à cette opération administrative, la Commission scolaire Des Îlets travaillait en collaboration avec tous les agents d'éducation du milieu pour fixer ses orientations éducatives et administratives. Cette opération s'est concrétisée par la publication du Cadre de référence de l'organisation en mars 1979.

2.2 PRESENTATION ET ANALYSE DE LA STRUCTURE EN EXPERIMENTATION A LA COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS

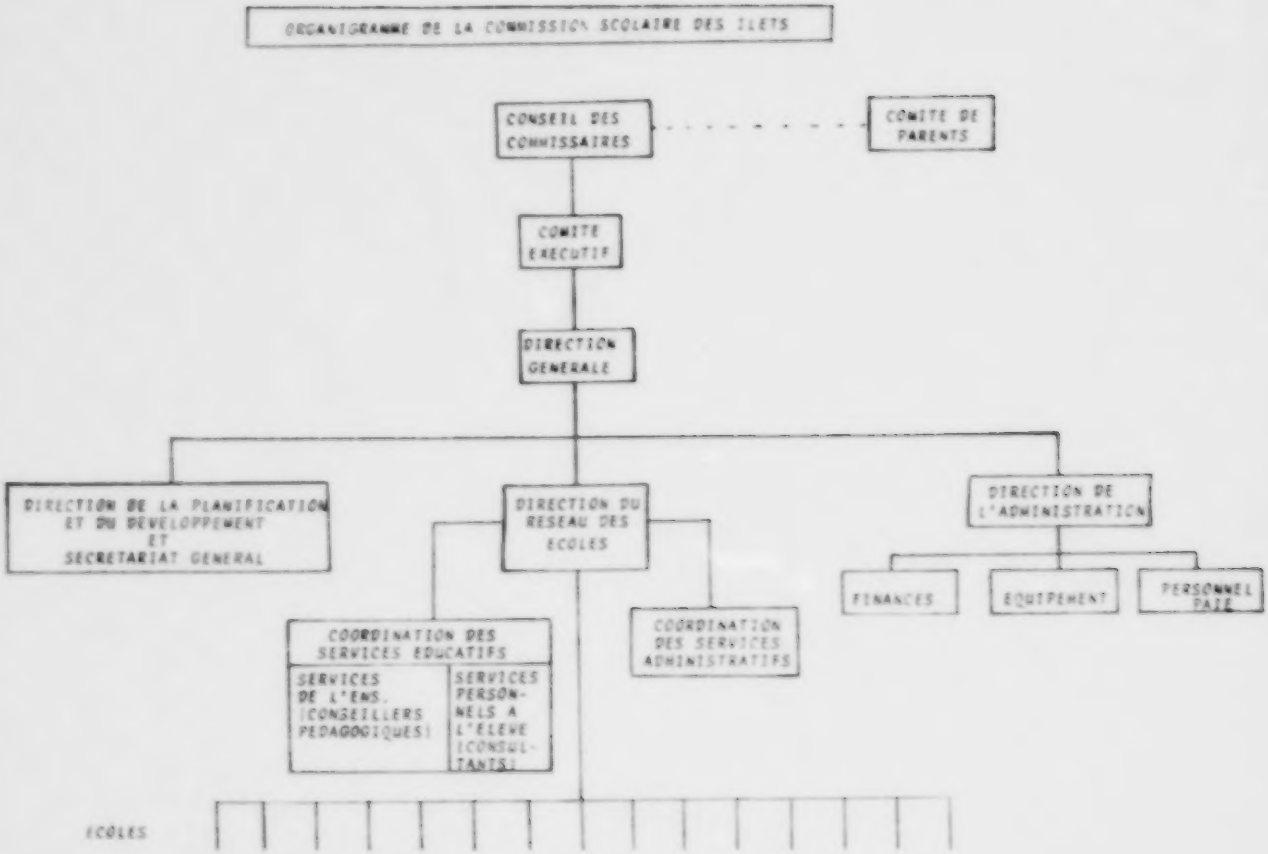
Le modèle de structure retenu par le Conseil des commissaires en février 1980 (figure A) fut mis en application dès mai 1980. Après une année d'expérimentation, le comité chargé de suivre le fonctionnement de la structure et d'en évaluer les résultats proposa des modifications qui furent acceptées par l'ensemble des responsables d'unités administratives et sanctionnées par le Conseil des commissaires en juin 1981 (figure B). C'est ce modèle en expérimentation depuis juillet 1981 qui a fait l'objet de l'étude. Pour nous permettre de bien comprendre et de pouvoir situer l'analyse de la Commission scolaire Des Iles, il est, à mon avis, indispensable de procéder dans les pages qui suivent à une présentation détaillée de ce qu'est la structure actuellement en expérimentation.

Pour ce faire, il m'est apparu intéressant de faire des rapprochements entre les modes opérationnels de la structure en expérimentation et les concepts énoncés par Mintzberg (1979) en rapport avec la structuration des organisations. Ces rapprochements nous permettront de constater sur un plan théorique si la structure en expérimentation présente au plan conceptuel des écarts importants par rapport aux énoncés de Mintzberg (1979).



- Dans l'éventualité ou un cadre puisse être affecté à plein temps à cette préoccupation.

A. Organigramme de la CSDI 80-81.



B. Organigramme de la CSDI
87-82 à 82-83.

Parmi les raisons qui ont motivé l'élaboration d'un nouveau modèle structural à la Commission scolaire Des Îlets, le retour à la mission fondamentale et aux buts premiers de la commission scolaire en fut une des principales. En effet, la structure doit répondre d'abord à la vocation éducative de l'institution et l'école doit être située au centre des activités éducatives. La structure antérieure favorisait une concentration importante des ressources humaines au niveau de la commission scolaire plutôt qu'au niveau des écoles, véritable lieu de l'action éducative.

Le regroupement en unités (unit grouping) s'effectuait à partir du processus administratif: service de l'enseignement, services aux étudiants, service du personnel, services financiers, service de l'équipement. Les modifications apportées ont emprunté, telles que le décrit Mintzberg (1979, p. 105), la voie du "top-down".

Mintzberg (1979, p. 105) énonce le principe suivant: "As goal and missions change, structural redesign is initiated from the top-down; as technical system of the operating core changes, it proceeds form the bottom-up".

En effet, le nouveau modèle est centré sur les résultats plutôt que sur les activités, ce qui rend possible une plus grande autonomie des écoles et leur confère une participation plus importante aux décisions concernant les orientations générales.

2.3 LE DESIGN DE LA SUPERSTRUCTURE

Je procéderai à la présentation du design de la superstructure de la Commission scolaire Des Ilets en considérant les facteurs de regroupement et de grandeur des unités puisque "it is through the process of grouping into units that the system of formal authority is established and the hierarchy of the organization is built" (Mintzberg 1979, p.104).

Dans un premier temps, je situerai les parties de l'organisation dans le système figuratif de Mintzberg (1979) où l'on retrouve les cinq (5) parties fondamentales de l'organisation.

Par la suite, j'examinerai comment s'est réalisé le regroupement par unité en considérant l'influence des critères de regroupement suivants:

1. l'enchaînement naturel des opérations.
2. la complémentarité des processus.
3. l'économie d'échelle.
4. les interrelations sociales.

Enfin, j'illustrerai le flux de l'autorité formelle à partir de l'organigramme tel que défini à la Commission scolaire Des Ilets. J'établirai les liens avec le modèle figuratif de Mintzberg (1979).

2.4 LES PARTIES DE L'ORGANISATION

A la Commission scolaire Des Ilets, le noyau opérationnel comprend l'ensemble des enseignants qui assurent la production de services au niveau de l'enseignement élémentaire.

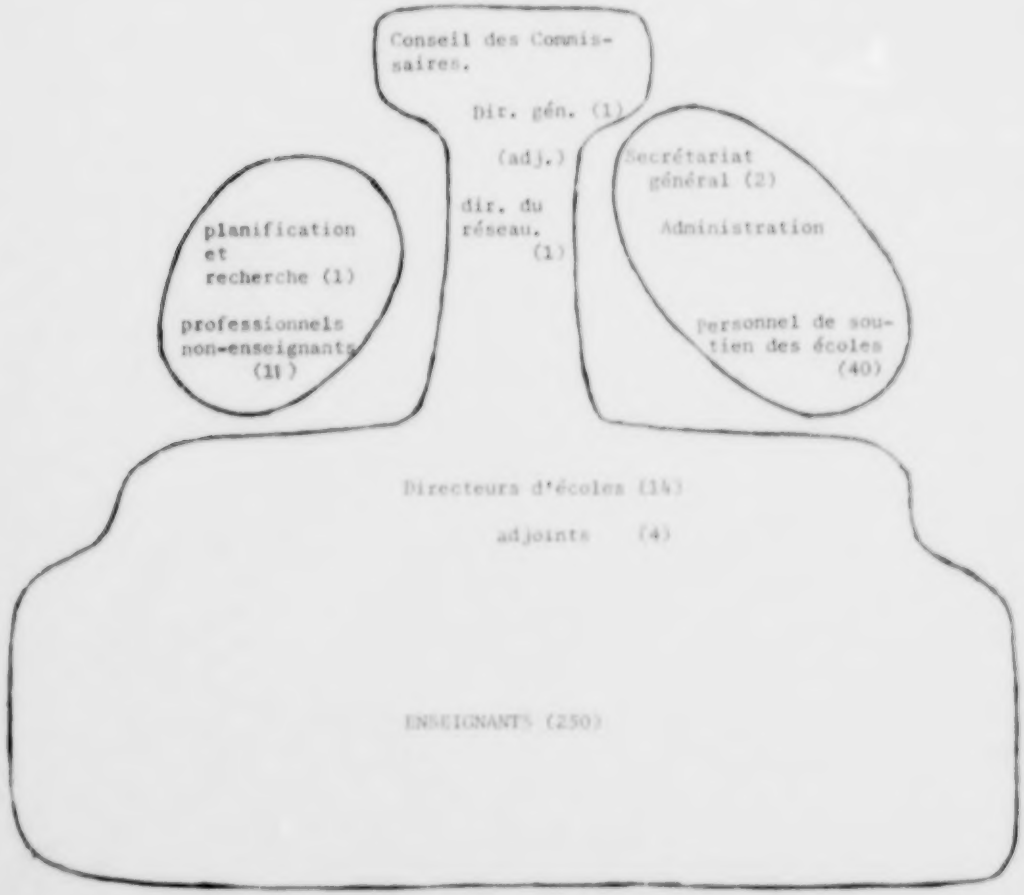
La ligne hiérarchique (middle line) est constituée en majorité de directeurs d'école. Ils sont quatorze (14) directeurs et quatre (4) directeurs adjoints. On doit y situer également les deux (2) coordonnateurs et le directeur du réseau des écoles.

Le sommet stratégique (apex) est pour sa part formé du Directeur général et du Conseil des commissaires.

Au niveau de la technostructure, on retrouve l'ensemble des professionnels non enseignants. Ils sont onze (11) consultants ou conseillers pédagogiques. Tout le secteur de la planification et de la recherche doit y être localisé. Il sera intéressant d'étudier plus loin le mode de fonctionnement particulier de ce secteur où l'on utilise un type de structure matriciel.

L'aire des unités de services recouvre d'abord le personnel de soutien des écoles: les secrétaires et le personnel d'entretien (40), l'ensemble du personnel des Services administratifs (17)(gestion des ressources humaines, des ressources financières, contrôle financier) et le Secrétariat général (2).

La figure C présente le portrait global des cinq (5) parties de l'organisation de la Commission scolaire Des Ilets. Elle ne tient pas compte des employés à temps partiel.



C. *Présentation des cinq parties de l'organisation de la Commission scolaire Des Ilets.*

2.5 LE REGROUPEMENT PAR UNITE

La base du regroupement des postes en unités fonctionnelles est établie à la Commission scolaire Des Ilets à partir des fonctions. La nouvelle structure en retient trois (3) à savoir, la planification, l'exécution (ou les opérations) et le contrôle administratif. On aura pu constater toutefois, contrairement au fonctionnement de la structure antérieure, une forte concentration des ressources autour de la fonction exécution. Dès lors, le regroupement des effectifs du réseau, soit le champ de l'exécution, s'opère sur la base de l'école. Voyons plus en détails comment s'articule cette structuration.

Suivant Mintzberg (1979), quatre (4) critères supportent le processus de regroupement suivant les positions occupées dans l'organisation:

> "1. L'enchaînement naturel des opérations (work-flow interdependencies).
> 2. La complémentarité des processus (process interdependencies).
> 3. L'économie d'échelle (scale interdependencies).
> 4. Les interrelations sociales (social interdependencies)."

Lorsque l'on considère le type de regroupement retenu à la Commission scolaire Des Ilets, l'unité de base au niveau du noyau opérationnel, c'est l'école. L'école regroupe sous l'autorité du directeur d'école, le personnel enseignant et les spécialistes. Elle dessert un territoire donné. Normalement, la délimitation de ce territoire établit la clientèle à desservir. Cela contribue à définir l'ampleur de sa

propre organisation (unit size). Pratiquement, à la Commission scolaire Des Îlets, c'est plutôt la capacité d'accueil des écoles qui détermine le rayonnement territorial.

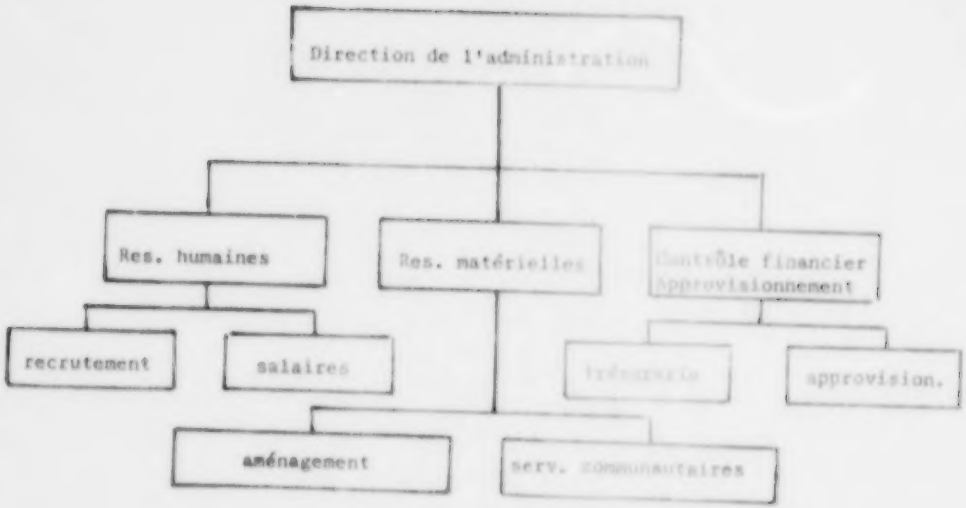
L'enchaînement des opérations y est peu complexe. Les tâches sont largement standardisées verticalement à la fois par les programmes du ministère de l'Éducation et par l'encadrement général décrit dans les conventions collectives. Le lien doit toutefois être établi entre les enseignants réguliers et les spécialistes. En raison de ce degré de standardisation de la tâche, un directeur d'école peut avoir un nombre assez élevé d'enseignants sous sa responsabilité. Cela varie entre onze (11) et trente-quatre (34). La moyenne d'enseignants sous la responsabilité d'un directeur d'école est de 21,5 enseignants par directeur. Le Directeur du réseau est le supérieur hiérarchique des professionnels consultants et conseillers pédagogiques, des coordonnateurs et supérieur immédiat des directeurs d'école.

Je remarque qu'à ce niveau, la complexité des tâches et le peu de standardisation qui les caractérisent font en sorte que l'unité de regroupement est très petite. La gestion du réseau réalise en termes de principe d'organisation l'une des trois (3) fonctions qui a prévalu à l'édification de cette structure, celle de l'exécution.

Les deux (2) autres fonctions sont celles du contrôle administratif et de la planification. L'administration, pour sa part, est structurée surtout à partir du critère de complémentarité des processus. En effet, la Direction de l'administration coiffe trois (3) domaines de contrôle particuliers: les ressources humaines, les ressources matérielles, le contrôle financier joint à l'approvisionnement. Sous l'autorité d'un même directeur de service, ces trois (3) domaines interviennent de façon complémentaire (traitement de la paie, achats) et présentent certaines caractéristiques d'interdépendance réciproque (aller-retour). Comme on l'a réalisé pour l'école, on souhaite toutefois intégrer les processus administratifs dans une perspective d'enchaînement naturel des opérations en enrichissant horizontalement les tâches.

Le système d'organisation de l'administration est plus complexe que celui de l'école et nécessite davantage d'ajustements mutuels. Le directeur supervise le travail de neuf (9) personnes. Cela correspond à la mesure constatée par Mintzberg (1979, pp. 139-141) et qu'il exprime ainsi:

> "the greater the use of standardization for coordination, the larger the size of the work unit..."
> "the greater the reliance on mutual adjustement (due to interdependencies among complex tasks), the smaller the size of the work unit".



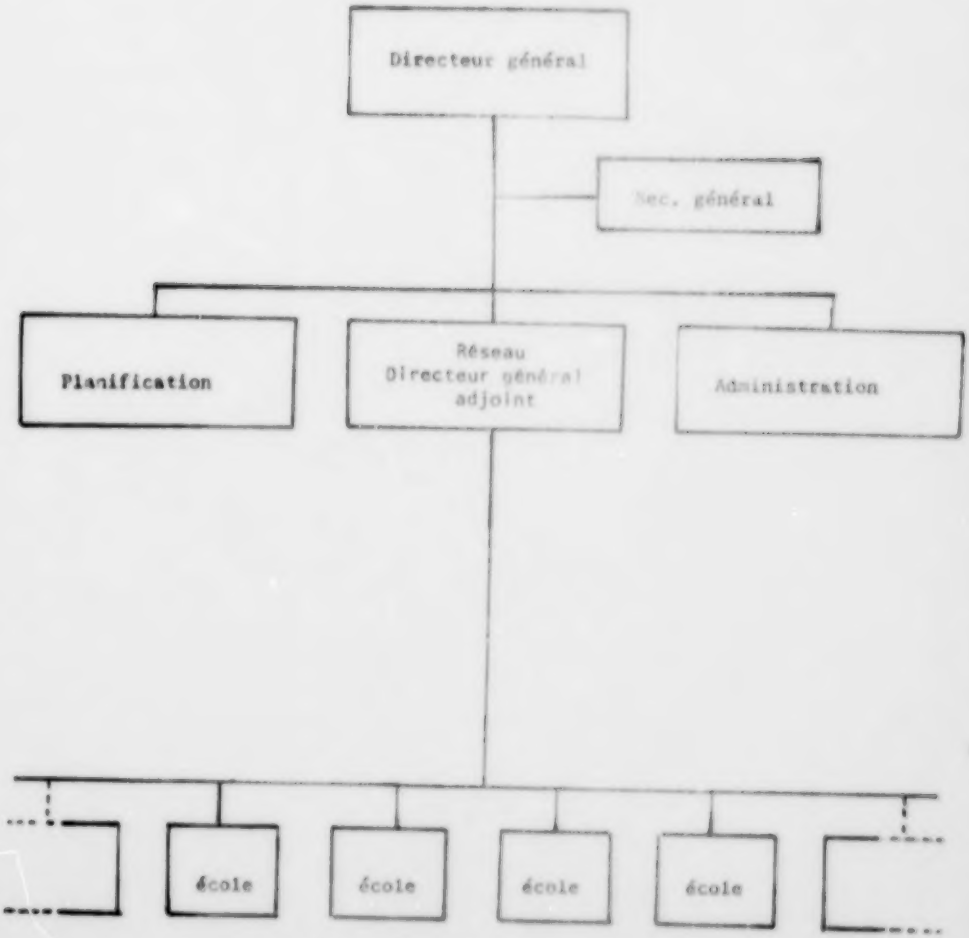
D. Organigramme de la Direction de l'administration.

Quant à la Direction de la planification et du développement, son fonctionnement s'apparente à celui d'une structure de type matriciel. Suivant une planification attentivement articulée en début d'année, la Direction de la planification requiert dans l'organisation les personnes-ressources dont elle a besoin pour satisfaire à ses exigences de recherche et de planification. L'affectation de ces personnes-ressources est soumise à une négociation auprès des supérieurs immédiats.

Enfin la Direction générale constitue l'unité de regroupement administratif ultime. Elle comprend, le Directeur général, le Directeur général adjoint (temps partiel). Elle bénéficie du soutien d'un Secrétariat général. Le Directeur général est le supérieur immédiat du Directeur de la

planification, du Directeur du réseau et du Directeur de l'administration.

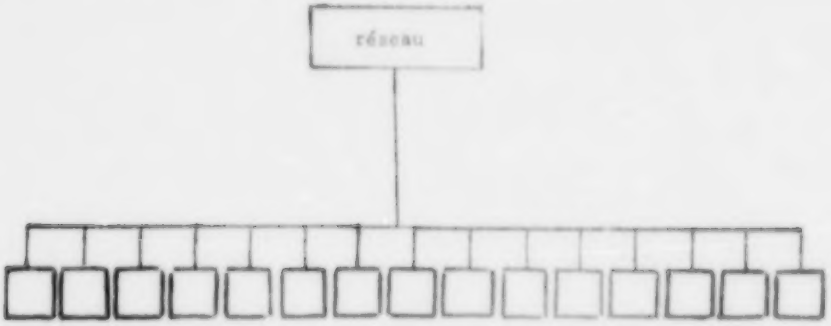
Sous sa forme d'organigramme, l'ensemble de ces unités de regroupement se présente ainsi:



E. Organigramme de la Commission scolaire Des Ilets.

2.6 CONFIGURATION STRUCTURELLE

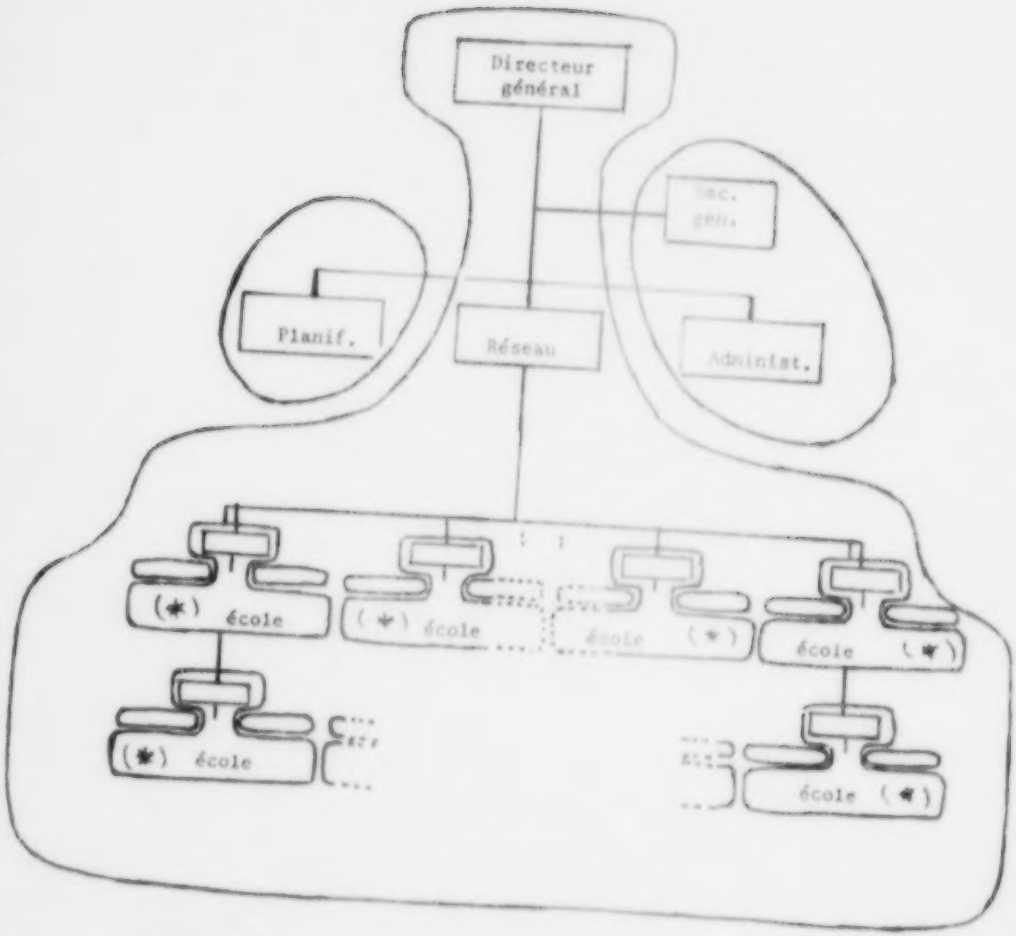
On constate que cette structure organisationnelle se déploie davantage à la base qu'en hauteur. Cette illustration est à cet effet manifeste.



F. Structure d'organisation à base étendue.

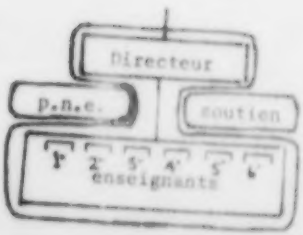
Elle favorise l'autonomie dont bénéficient les écoles au niveau de leur propre gestion et est le reflet du degré de standardisation de la tâche de l'enseignant.

Le caractère particulier de l'école à l'intérieur de la structure administrative de la commission scolaire nous fait opter au niveau structurel pour la configuration à forme divisionnaire telle qu'illustrée dans la figure F. La commission scolaire se présente comme la superposition d'une structure administrative régionale sur une structure de services locale apte à assumer elle-même ses décisions plus encore avec l'avènement du projet éducatif, tel que mis de l'avant par la loi 71 du ministère de l'Education du Québec. La structure administrative se préoccupe davantage de la coordination des "outputs" standardisés.



C. Le flux de l'autorité formelle

(*)



On se rappellera que ce modèle de structure mis à l'essai par la Commission scolaire Des Îlets devait permettre en outre de mettre l'accent sur les résultats, sur une meilleure coordination des activités ainsi que rendre possible une plus grande décentralisation des ressources et des décisions au niveau des écoles.

Je peux, d'ores et déjà, affirmer que le design de la superstructure en expérimentation favorise grandement l'atteinte des objectifs précités. Cependant, il m'est nécessaire de pousser un peu plus loin l'analyse car la superstructure à elle seule ne peut être garante de l'atteinte des objectifs. En effet, il devient à ce moment important d'inventorier comment s'exercent les fonctions de planification et de contrôle, les mécanismes de liaison formelle et informelle les mécanismes d'intégration ainsi que le processus de décision. Ce n'est qu'après cette étape que je pourrai porter un jugement sur le fait que l'opérationalisation de la superstructure permet ou pas l'atteinte des objectifs.

2.7 LES LIENS LATERAUX

2.7.1 PLANIFICATION ET CONTROLE A LA COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS

Les mécanismes de coordination utilisés par une organisation consiste à spécifier les résultats désirés suite aux analyses de situations, autrement dit à standardiser les produits, puis à contrôler si les résultats sont atteints.

Ce sont des plans qui spécifient la quantité, la qualité, les échéanciers à respecter et les coûts inhérents.

La planification prend plusieurs formes telles que: mémoires d'orientation, formulation des stratégies, élaboration de programmes, préparation budgétaire, établissement des échéanciers et plans d'opérations.

Le contrôle consiste à évaluer si les standards sont respectés, si les résultats fixés sont atteints. Le contrôle prend plusieurs formes telles que: évaluation de la performance (coûts, progression des travaux) analyse de rapports d'activités, vérification et inspection, contrôle budgétaire, etc... (Paquin, 1981).

Le système de planification et de contrôle est relié au besoin de communication, de coordination et d'ajustement entre les diverses unités administratives.

Ayant précisé ce que l'on entend par planification et contrôle, nous allons regarder comment cela se passe à la Commission scolaire Des Îlets.

Extrêmement consciente d'avoir une orientation à planifier et ordonner, la Commission scolaire Des Îlets adopta voici bientôt quatre (4) ans ce qu'elle appelle son "Cadre de référence".

La Commission scolaire Des Îlets consciente de ses devoirs, droits et obligations a voulu avoir un document renfermant sa philosophie éducative et administrative qui puisse la guider dans toutes les actions à entreprendre dans l'avenir.

Dans le but de respecter la mise en place d'un tel cadre, un service de planification et de développement fut mis en place (appendice B). Tous les individus et unités, selon leur compétence et à des degrés divers, participent à la construction du plan, à son opérationalisation et à son évaluation.

Il est clair que la planification aux dires de Mintzberg (1979, p. 153), "First, unlike performance control, action planning does not necessarily respect unit autonomy, nor does it necessarily map on the system of grouping", ne respecte pas nécessairement l'autonomie des unités, elle fait souvent bouger des éléments plus rapidement ou en retarde d'autres. Ce qui est important, c'est que la planification identifie les résultats prévus et permet une meilleure évaluation de l'organisation. La planification doit s'attarder aux actions non routinières et aux changements (Mintzberg 1979, p. 154).

> "Action planning is its counterpart for the nonroutine activities, for the changes. It specifies who will do what, when and where, so that the change will take place as desired".

Même si le service de la planification et du développement fait participer les unités et les individus du système, la planification est un outil hiérarchique, c'est-à-dire, qu'il va du haut vers le bas (Mintzberg 1979, p. 156), "The action planning system is essentially top-down: In theory it begins with strategic planning".

Etant donné que la planification dans l'organisation est un élément non indépendant du contrôle, il faut dire qu'à la Commission scolaire Des Îlets, il existe certains contrôles dans le but d'assurer une plus grande coordination.

Les services administratifs sont ceux présentement où il existe les formes de contrôle les plus rigoureuses: les données statistiques au niveau des personnels, des absences, vacances, enfin tout ce qui a rapport au Service du personnel. Au niveau psychopédagogique, il y a des contrôles pour valider et évaluer les services offerts ainsi que l'évaluation des apprentissages des élèves à certains niveaux en ce qui concerne la commission et à tous les niveaux en ce qui concerne les écoles. Par exemple, la commission scolaire évalue ses programmes d'apprentissage au niveau du premier et deuxième cycle. Elle évalue les services qu'elle rend aux élèves. L'école évalue l'apprentissage des enfants et en fait rapport aux parents. Au niveau financier, les vérifications

sont aussi d'une extrême importance, car il y a des comptes à rendre au gouvernement et aux contribuables.

Au niveau du secteur perfectionnement et formation, la préoccupation s'amplifie en termes de planification et le contrôle exercé à ce niveau est plutôt une analyse de situation en vue d'assurer une meilleure planification.

Même si la planification et le contrôle viennent du haut vers le bas, il existe aussi beaucoup de planification et de contrôle dans chaque unité administrative: services et écoles.

Ceci se fait pour assurer une cohérence à la commission, cependant chaque unité planifie et contrôle des objets propres à sa composante interne. Chaque unité peut avoir des priorités propres à ses besoins en plus d'assurer celles qui sont communes aux autres.

Quant au contrôle, il faut dire de plus qu'il est nécessité par l'interne, pour un fonctionnement adéquat et par l'externe car la commission a des comptes à rendre comme on le signalait plus tôt dans le texte. En effet, toutes les lois régissant le système doivent être appliquées et pour bien fonctionner la commission a besoin de règles, de normes et de procédures qui, selon M. Paquin (1981, pp. 14-16), assurent une meilleure efficacité, définissent les responsabilités et rôles de chacun et assurent l'uniformité.

2.7.2. LES LIAISONS INFORMELLES A LA COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS

2.7.2.1 Historique

Suite à la mise en place d'une structure, d'un système de planification et de contrôle, une organisation doit avoir, selon Mintzberg (1979, p. 161), "The organization must then turn to mutual adjustement for coordination" des ajustements mutuels pour une meilleure coordination. En effet, il faut que l'organisation assure des liens forts, une interdépendance entre les éléments de sa structure. Il est capital d'encourager les contacts entre les individus et ces mêmes liens peuvent aussi être incorporés à la structure formelle.

Certains moyens de liaison et de contact ont pris forme ces dernières années dont entre autres: groupes de travail (task force), la structure matricielle ainsi que les agents intégrateurs et les postes de liaison.

2.7.2.2 Les postes de liaison

Prenons d'abord les "postes de liaison". Les postes de liaison sont selon Mintzberg (1979, p. 161),

> "When a considerable amount of contact is necessary to coordinate the work of two units, an "liaison" position may be formally established to route the communication directly, by passing the vertical channels".

des postes d'où partent des communications "directes" ne respectant pas les canaux verticaux. Cette communication vient d'un centre nerveux ayant une autorité formelle.

Au niveau de la Commission scolaire Des Îlets, ces postes sont tenus par des professionnels de la gestion qui détiennent l'expertise tels que l'agent de gestion du personnel qui est l'échaireux au niveau des conventions, il est la référence, il interprète pour les autres cadres du système, il émet des directives, des commentaires, etc...

L'agent de gestion financière joue un rôle à peu près identique de même que les professionnels à l'équipement. Ces gens sont des individus sans pouvoir hiérarchique sur les autres unités. Cependant, ils ont un pouvoir informel car ils sont les experts conseils.

Il ne faudrait pas oublier que d'autres personnes dont les conseillers pédagogiques, les consultants jouent des rôles similaires. Dans certains cas quand on

parle des conseillers et consultants, ces derniers ont des groupes de travail et forment en quelque sorte un staff qui se consulte avant de donner une opinion.

2.7.2.3 Le task force

Un second design de liaison informelle se reconnaît à l'existence des groupes de travail et des comités. Le groupe "task force" est un comité formé pour accomplir une tâche (mandat) particulière et pour recommander à un groupe formel une solution ou des alternatives vis-à-vis un problème rencontré. C'est un moyen utilisé pour régler des cas importants assez rapidement où l'on met en contact, habituellement des gens de plusieurs domaines afin d'arriver rapidement à des alternatives réfléchies et viables tenant compte de tous les éléments.

Ce genre de groupe que l'on appelle,"task force" ou comité est très utilisé à la Commission scolaire Des Îlets. Des comités sont attachés aux modules (constellations) de la structure et pendant des périodes critiques ils ont des mandats particuliers.

2.7.2.4 L'intégrateur

Selon Mintzberg (1979, p. 165),

> "When more coordination by mutual adjustement is required than liaison positions, task forces, and standing committees can provide, the organization may designate an integrating manager, in effect a liaison position with formal authority".

pour une meilleure coordination, une organisation peut mettre en place un intégrateur, c'est-à-dire une personnel qui s'occupe de la coordination dans les prises de décision. L'intégrateur influence le comportement des individus, il établit la confiance, il favorise les contacts, il gère la prise de décision (prépare la prise de décision).

C'est à l'heure actuelle selon moi le rôle joué ou qui devrait être joué par les trois (3) membres du réseau des écoles, dont le Directeur du réseau et les deux (2) coordonnateurs. Le pouvoir d'influence à ce niveau est extrême et c'est le coeur de l'organisation.

l'intégrateur finalement a les contacts "il a l'oreille du manager généraliste", il est au croisement des courants d'information (Mintzberg 1979, p. 167), "The integrator has contacts: he has the ear of general manager, and he is at the crossroads of several informations streams". Il exerce son influence sur son accession à l'information, il influence les décisions qu'il fait prendre par les autres, il ne fait que manager la prise de décision.

2.7.2.5 La structure matricielle

Le dernier concept amené par Mintzberg (1979) au niveau des moyens de liaison informelle est la "structure matricielle".

> "La structure matricielle est caractérisée par la multiplicité de commandement tel que le dit S.M. Davis et P.R. Lawrence (1981, texte 10, p.11)

La complexification des organisations, la nouvelle technologie, les coupures des postes, les réorganisations constantes sont à la base de la mise en place de la structure matricielle qui est définitivement conflictuelle du fait des sources de commandement différentes. Une telle structure fait en sorte que l'évaluation des individus est difficile et

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

c'est le cas dans l'organisation étudiequand on regarde le cas des conseillers pédagogiques, des directeurs d'école, de certaines secrétaires ainsi que de certains spécialistes. La structure matricielle internalise les conflits dans l'entreprise, les emplois touchés sont plus stressants (Mintzberg 1979, p. 174),

> "The matrix design structures and internalizes conflicts between organizational needs and environnement pressures, but it does not remove them".

et souvent les coûts administratifs sont prononcés dû au grand nombre de comités dont on a besoin pour fonctionner.

La structure matricielle existe à la Commission scolaire Des Îlets et pour l'amenuiser on essaie de décentraliser au maximum les services aux écoles de sorte que les directeurs deviennent de plus en plus des patrons uniques vis-à-vis les employés.

Ce mode de fonctionnement institutionalise un système de compétiteurs que l'on ressent dans l'organisation et qui est source d'idées innovatrices.

Selon Jay R. Galbraith (1971, texte 9, p. 29) "l'organisation matricielle est une forme de réponse à la haute technologie des dernières années et fut développée dans les industries aérospaciales". Il est normal d'y retrouver des équipes de travail, des "task force", des équipes de spécialistes. La Commission scolaire Des Îlets n'est pas une firme aérospaciale mais elle est constituée de composantes spécialisées.

Ce mode de fonctionnement favorise l'interdépendance des groupes, amène des économies d'échelle au niveau des personnels, c'est un choix. De plus, il favorise l'interdépendance des groupes, permet d'avoir des objectifs communs, amène une certaine complémentarité au niveau des services et assure la cohérence, ce que l'on constate à la Commission scolaire Des Îlets.

Ces moyens de liaison sont employés à la Commission scolaire Des Îlets où le travail est à la fois spécialisé, horizontalement complexe et hautement interdépendant.

Les moyens de liaison énoncés se retrouvent à l'intérieur des écoles à une plus petite échelle.

Cependant, outre ces liens informels organisés, il y a d'autres éléments qui, à la Commission scolaire Des Ilets, assurent les communications telles:

- rencontres du directeur général avec ses directeurs de service un à un.

- rencontres du directeur général avec le président.

- rencontres des directeurs de service et directeurs d'école.

- rencontres directeur général et directeurs d'école.

- rencontres directeurs et commissaires.

Tout ceci fait en sorte que le réseau des communications est très développé et organisé.

2.8 LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

Dans cette section du travail, je vais tenter d'analyser comment se prennent les décisions dans cette organisation afin de voir à quel type de décentralisation peut s'accoler le mode administratif de l'organisation, de voir aussi comment s'exerce le contrôle sur le processus de décision et afin de constater:

> How much decision making power have been delegated to the managers of line units down the chain of authority and How much decision making power have pose from the line managers to the staff specialists? Mintzberg (1979, p. 186)

2.8.1 LE POUVOIR DES COMMISSIONS SCOLAIRES

Les commissions scolaires du Québec sont soumises pour leur gestion à la loi de l'instruction publique qui vient préciser l'encadrement décisionnel en déterminant certaines instances décisionnelles (Conseil des commissaires - Comité exécutif) et en octroyant des droits, pouvoirs et responsabilités à certains individus (Président du Conseil - Directeur général).

En effet, la Loi de l'instruction publique confère au Conseil des commissaires tous les droits et pouvoirs ainsi que toutes les obligations qui sont conférés aux Commissaires d'école. De plus, elle confie l'administration courante de la commission scolaire au Comité exécutif.

Cette même loi vient de préciser que le Conseil des commissaires peut, sous réserve de l'approbation du Ministre, déléguer certains de ses pouvoirs au Comité exécutif, au Directeur général et au personnel de cadre dans lequel cas, la délégation s'exerce sous la direction du Directeur général. La loi précise de plus certains droits, pouvoirs et obligations conférés au Directeur général mais qui peuvent être répartis au personnel de cadre par le Conseil des commissaires. De son côté, le Président de la commission détient par la loi certains pouvoirs tel un vote prépondérant en cas d'égalité des votes au Conseil des commissaires.

2.8.2. LA REPARTITION DES POUVOIRS A LA COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS

Dans l'organisation étudiée, les commissaires d'école se sont prévalus des dispositions de la Loi de l'instruction publique et ont effectivement délégué des droits, pouvoirs et obligations au Comité exécutif, au Directeur général et au Secrétaire général sous l'autorité du Directeur général.

De plus, le Conseil des commissaires a approuvé une répartition des droits, pouvoirs et obligations du Directeur général préparés par ce dernier à l'intention des cadres de service et d'école.

2.8.3 LE PROCESSUS DECISIONNEL DE L'ORGANISATION VU A TRAVERS LES PARAMETRES DE MINTZBERG (1979)

Pour nous permettre de mieux comprendre le ou les processus décisionnels de l'organisation, nous allons procéder au décorticage de deux (2) décisions:

1) l'adoption du budget.
2) la fermeture d'une école en situation d'urgence ou particulière.

2.8.3.1 L'ADOPTION DU BUDGET

En y regardant d'un peu plus près, on remarque une décentralisation sélective regroupant les deux (2) dimensions de la décentralisation verticale et horizontale.

En effet, au plan vertical, les responsables d'unités administratives des différents niveaux ont le pouvoir de prendre certaines décisions tout au long de l'opérationalisation du processus budgétaire.

D'un autre côté au plan horizontal, le service de planification et de développement ainsi que les services administratifs sont utilisés à différentes étapes du processus nécessitant un apport technique ou d'experts plus important.

En certaines occasions les experts donnent des avis ou fournissent des instruments, en d'autres temps, ils se joignent aux responsables d'unités administratives pour soit prendre des décisions ou tout au moins contrôler l'usage qui aura été fait des avis ou instruments mis à la disposition des responsables d'unités administratives.

Si on essaie de relier cette forme de décentralisation à l'un des modèles de Mintzberg (1979), on peut affirmer que le modèle le plus ressemblant est celui représenté graphiquement par le diagramme suivant:

M1 Selective vertical and horizontal decentralization

En effet, on peut affirmer que la décentralisation est réductive en ce sens qu'elle confie à des modules certaines parties du processus budgétaire. Cette décentralisation est de plus limitée certaines fois par une supervision directe sur les opérations et d'autres fois soit par une standardisation du processus ou des résultats.

Néanmoins, on peut affirmer que le modèle d'autorité classique domine ce processus budgétaire en ce sens que le pouvoir formel réside entre les mains du sommet stratégique même si la structure de fonctionnement pourrait être qualifiée d'organique étant basée principalement sur l'ajustement mutuel et une décentralisation sélective dans les deux dimensions verticale et horizontale.

2.8.3.2 FERMETURE DES UNITES ADMINISTRATIVES

Dans l'analyse de ce processus de décision, il sera nécessaire de procéder en deux (2) temps:

a) d'abord analyser le processus lorsque la fermeture est décrétée avant l'ouverture des classes.

b) puis l'analyse du processus lorsque la fermeture est décrétée après l'ouverture des classes.

Comme nous pourrons le constater, ces deux (2) situations proviennent de processus décisionnels fort différents.

2.8.3.2.1 Fermeture avant l'ouverture

A l'analyse du processus que l'organisation utilise pour la fermeture de ses unités administratives dans des situations particulières ou d'urgence et avant qu'elles n'aient été ouvertes, il est très évident que le Directeur général a tous les pouvoirs. Il dispose en effet de la décision sans que personne ne puisse intervenir. Si on tente de l'identifier en fonction de l'un des modèles de Mintzberg (1979),

1. Vertical and horizontal centralization.

lequel modèle précise que le pouvoir de décision est concentré entre les mains d'un seul individu, l'administrateur situé tout au haut de la ligne hiérarchique. En effet, le Directeur général possède à la fois

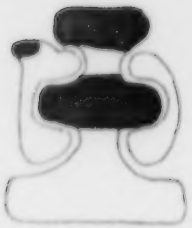
le pouvoir formel et informel prenant la décision et coordonnant l'exécution au moyen d'une supervision directe. De toute façon, il a très peu besoin de partager son pouvoir avec d'autres membres de l'organisation. On peut illustrer ce type de modèle par le diagramme ci-haut illustré et l'énoncé de Mason Haire (1964) à l'effet que "decentralization can give a manager the autonomy to run a centralized show".

7.8.3.2.2 Fermeture après l'ouverture

Dans un deuxième temps, nous allons étudier le processus que l'organisation utilise pour fermer ses unités administratives dans des situations particulières ou d'urgence après que celles-ci eurent été ouvertes. A l'analyse, on s'aperçoit qu'encore une fois le Directeur général possède tous les pouvoirs mais que contrairement à ce qui se passait dans le premier cas où il décidait seul et que les autres n'avaient qu'à exécuter ses décisions, cette fois-ci il décentralise ses pouvoirs aux responsables d'unités administratives mais d'une façon limitée.

En effet, le pouvoir des responsables d'unités administratives est limité par le fait que le Directeur général met en place des moyens pour contrôler (même si c'est à posteriori) si l'autonomie a été bien utilisée. Le Directeur général prend aussi certains moyens dans l'action (suggestion de concertation) pour contrôler les comportements des responsables d'unités administratives Il va jusqu'à standardiser les processus de travail dans certains cas. Ce processus de décision confirme en grande partie l'affirmation de Khandwalla (1974) à l'effet que "there are strong correlations between "decentralization" and the use of sophisticated planning and control system".

Si on tente d'identifier ce processus à l'un de ceux suggéré par Mintzberg (1979), le plus ressemblant est sûrement ce diagramme:



J: Limited vertical decentralization (parallel)

dans lequel l'organisation est divisée en unités. Certains pouvoirs formels de décision concernant les unités sont délégués aux responsables de ces unités.

De plus, les responsables d'unités administratives n'ayant pas à partager leurs pouvoirs avec les personnels "staff", ces organisations sont alors horizontalement centralisées.

On remarquera tout de même que le Directeur général demeure toujours le maître absolu et que parce qu'il coordonne leur comportement en standardisant les façons de procéder et en contrôlant à posteriori les performances des responsables d'unités administratives certains pouvoirs demeurent au niveau des planificateurs.

2.8.4 GENERALITES

Il nous est impossible à partir des décisions analysées de reconstituer un schéma général unique de prise de décision. En effet, à la lumière des faits étudiés, il serait plus correct de conclure au fait que le processus de décision est différent selon la nature de la décision à prendre.

En ce sens, les processus de décision analysés m'amènent à croire que les managers de la Commission scolaire Des Îlets partagent le sentiment de Lawrence et Lorsch (1973) à l'effet qu'il n'existe pas de "one best way" de gérer rationnellement et qu'il n'est pas nécessairement contradictoire que le manager cherche selon les circonstances à diversifier et intégrer, à décentraliser et centraliser; les hommes n'étant que partiellement conditionnés par les structures et les rôles, ils résolvent tant bien que mal les problèmes considérant le fait que ces problèmes sont différents selon la nature de l'environnement technique et humain.

A la lumière des rapprochements faits dans cette présentation entre la structure en expérimentation à la Commission scolaire Des Îlets et le cadre conceptuel de Mintzberg (1979), il m'apparaît qu'au plan théorique cette structure facilite l'atteinte des objectifs ayant prévalu à sa mise en place; il s'agit maintenant de vérifier si la marchandise est livrée. Cette préoccupation constituant l'objet principal de ce travail, c'est ce que je m'efforcerai de faire dans les pages qui suivent.

La présentation de la structure de la Commission scolaire Des Îles ayant été faite, voyons maintenant le cadre conceptuel et la méthodologie qui ont été utilisés pour fins d'analyse.

3. CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE

3. CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE

3.1 PRESENTATION

Selon Lawrence et Lorsch (1973), il y a une relation étroite pour l'individu entre la réalisation efficace de son travail dans une organisation structurée et la satisfaction de ses propres besoins et de son épanouissement. Les organisations structurées de façon telle que leurs membres puissent oeuvrer de façon réaliste et efficace leur apportent, sans aucun doute, des satisfactions psychologiques et sociologiques. C'est pourquoi l'entreprise suscite chez les dirigeants des motivations qui les poussent à agir. Parmi les plus importantes, on trouve le besoin de se réaliser, le désir d'identification et la recherche du pouvoir. A des degrés variables, les individus désirent accomplir quelque chose (besoin d'accomplissement), en s'adonnant à des tâches où ils peuvent se sentir efficaces. Dans notre société moderne, il semble que, pour beaucoup de dirigeants, ce soit les besoins dominants, besoins qui ne peuvent être satisfaits, en grande partie qu'en s'intégrant à une entreprise. Les individus ont également besoin de contacts les uns avec les autres (besoin d'identification). Bien que beaucoup de dirigeants satisfassent d'une certaine manière ce besoin au sein de la famille et de la société en dehors du travail, ils le font en grande partie dans le travail. Les dirigeants ont également le désir d'exercer un certain contrôle sur d'autres (besoin de pouvoir). Là aussi, ce besoin est satisfait en partie en dehors de l'organisation, mais c'est principalement une motivation dans l'organisation. Nous insisterons sur le fait que, tandis que les individus

éprouvent ces besoins avec une intensité variable, tout membre d'une organisation cherche plus ou moins à obtenir de l'entreprise des réponses à son besoin de se réaliser par son travail.

Pour satisfaire ce besoin, l'organisation doit être structurée de façon à donner à ses membres l'occasion de faire convenablement leur propre travail. L'importance de ceci est soulignée par le travail de Robert White (Lawrence et Lorsh (1973)), quand il développe la notion de la compétence en tant que fondement du développement et de la santé mentale de l'individu. Il montre que les individus doivent se sentir compétents, tant vis-à-vis des objectifs à atteindre qu'aux yeux de ceux qui l'environnent: "la compétence devient, dans la course au développement; le fondement central des motivations". Ce désir fondamental de maîtriser son environnement personnel semble étroitement lié au concept de besoin d'accomplissement de McClelland's (Lawrence et Lorsch (1973)). L'individu satisfait son besoin d'accomplissement en prouvant sa compétence dans le monde dans lequel il vit. Ce rapprochement nous aide à comprendre pourquoi l'individu doit trouver, pour satisfaire ce besoin, l'organisation qui lui offre le type de tâches pour lesquelles il se sent compétent. Par conséquent, si nous voulons comprendre la relation entre les modèles d'organisation et les exigences de l'environnement, nous devons également nous poser la question de la création d'organisation offrant une haute probabilité de satisfaction des besoins fondamentaux d'accomplissement et de compétence des individus. Tandis que beaucoup de leurs membres semblent avoir un grand besoin d'accomplissement, d'autres peuvent avoir

des besoins plus forts de pouvoir et de participation. Les organisations bien adaptées aux demandes de l'environnement, peuvent apporter de nombreuses occasions de satisfaction à ces autres besoins.

Il n'existe malheureusement pas à l'heure actuelle un modèle unique privilégié pour analyser les organisations. Comme le souligne Boisvert (1980, p. 67),

> "Les économistes les étudient en les rapprochant de leur marché et de la concurrence, les politicologues s'attardent à l'examen des coalitions et des luttes de pouvoir, ce qui recoupe en grande partie le point de vue des sociologues. Quant aux psychologues sociaux, ils cherchent à caractériser les comportements individuels et à les relier tant à la personnalité des employés qu'aux caractéristiques des postes de travail".

N'étant ni économiste, ni politicologue, ni sociologue, ni psychologue, aucun de ces cadres conceptuels n'a d'attirance particulière pour moi. Mes préoccupations sont de déterminer si les activités de production et de transformation peuvent permettre l'atteinte des objectifs, de déterminer dans un second temps si l'organisation du travail permet aux employés d'être motivés, d'être satisfaits et d'avoir une performance intéressante, de déterminer l'efficacité du management et enfin de déterminer l'efficacité des systèmes de soutien par rapport à la bonne marche des opérations.

Les objectifs d'analyse étant déterminés, l'approche socio-technique m'est apparue être celle qui permet-

trait la meilleure analyse.

En effet, comme le souligne Boisvert (1980, p. 67),

> "L'approche socio-technique, quant à elle, conçoit l'entreprise comme un ensemble d'opérations de transformation de matières premières en produits finis. Cet ensemble comporte deux (2) types d'activités interreliés qui possèdent un caractère systémique. Selon cette optique, le rendement maximal et à long terme de la firme résultera de l'optimisation conjointe des systèmes techniques et sociaux. A proprement parler, l'approche socio-technique propose une hypothèse sur la nature fondamentale des organisations qui a un double aspect social et technique".

Cette approche permet de faire un inventaire exhaustif des pratiques organisationnelles tant au niveau des procédés qui permettent la transformation des matières premières, qu'au niveau de l'étude du fonctionnement social du système opératoire. Cette approche m'apparaît donc la plus appropriée pour atteindre mes objectifs d'analyse. Pour réaliser l'étude, il a fallu bien sûr faire usage d'instruments diagnostics tant au plan technique, social, management que soutien. Vous trouverez donc dans les pages qui suivent une description sommaire des instruments utilisés.

3.2 LES INSTRUMENTS DIAGNOSTIQUES

3.2.1 AU PLAN TECHNIQUE

Au plan technique, la méthode utilisée a été celle décrite par Fazmore & Sherwood (1978, p. 123), qui consiste à identifier

les phases principales des opérations de production.

A la Commission scolaire Des Îles, cette identification a porté sur le processus général de planification de l'organisation par l'identification de variances clefs dans le processus de transformation et leurs interrelations. Il faut comprendre le terme variance dans le sens d'une déviation du processus tel qu'il a été planifié. A titre d'exemple, si le processus général prévoit une réunion des cadres dans le but de faire des recommandations au Directeur général ça suppose que les cadres disposent d'informations pertinentes au dossier et que de plus ils se soient préparés pour la réunion; s'ils manquent d'informations ou s'ils ne se sont pas préparés, on conviendra facilement que de ce fait les résultats escomptés de la réunion puissent ne pas être atteints. Le principe sous-tendant ce mode d'analyse est à l'effet que si les variances ne peuvent être complètement éliminées, elles peuvent pour le moins être contrôlées; il s'agit alors d'identifier à quel endroit précisément elles ont leur origine pour pouvoir y remédier le plus près possible de cette origine. Comme le souligne Passmore & Sherwood (1978, p. 65), la plupart des modes de supervision, de contrôle, d'inspection ou de gestion sont toujours un effort pour contrôler ces variances, habituellement par des actions qui visent moins à prévenir les variances qu'à en corriger les conséquences. Quant à lui, ce

mode d'analyse vise beaucoup plus à éliminer ou contrôler les variances à leur source même, que de vouloir corriger les conséquences de ces variances.

En effet, moins il y aura de variances affectant des phases du processus autres que celles d'où elles proviennent, moins les niveaux de supervision et de contrôle seront requis pour compléter le travail.

C'est dans ce contexte que l'identification des variances clés permettra à l'organisation d'apporter des correctifs à ces variances, qui, si elles ne sont pas corrigées risquent d'influencer négativement d'autres phases du processus que celles d'où elles émergent.

Les variances du processus de planification général que l'on peut consulter en appendice C ont été analysées les unes par rapport aux autres et aussi en fonction des principaux "output" du processus de planification général qu'on retrouve en appendice D.

Les variances clés quant à elles sont issues d'analyses tant au plan mathématique que subjectif. Nous verrons plus loin, dans le présent rapport, la démarche qui a été utilisée pour en arriver à retenir à la fois les phases du processus ainsi que les variances et les variances clés.

5.2.2 AU PLAN SOCIAL

Au plan social j'ai utilisé un questionnaire qui nous permet d'analyser les éléments suivants:

1) les caractéristiques inhérentes au travail lui-même incluant les indications générales concernant la motivation potentielle et des résultats touchant les dimensions les plus importantes de la tâche;

2) le degré de motivation, de satisfaction et la performance des employés dans leur travail à ce jour en plus de la satisfaction concernant le travail lui-même. Les résultats nous montrent comment les individus se sentent par rapport aux autres aspects de l'organisation du travail tels le salaire, la supervision, les relations avec les autres.

3) le niveau du désir de croissance des employés.

Ce questionnaire est tiré de J. Richard Hackman & Greg R. Oldham (1974) et a été traduit et adapté pour les fins de la présente analyse (appendice 1).

Hackman & Oldham (1974) ont élaboré ce questionnaire à partir des considérations que nous voyons dans les pages qui suivent.

Pour les employés qui se réfèrent dans leur travail, l'activité est semblable à jouer. Prenons à titre d'exemple le cas d'un golfeur à son champ de pratique qui veut atteindre un objectif spécifique, son activité est très significative et importante pour lui, et il a besoin de la faire parce qu'il veut atteindre son habileté à jouer au golf. De plus, il sait très bien qu'il est le seul responsable de ce qui se produit lorsqu'il exerce la balle, de plus il obtient la connaissance des résultats quelques secondes après avoir frappé la balle. Les caractéristiques du comportement ont trouvé que les travail états psychologiques réels par le golfeur dans l'exemple précédent sont assez critiques dans la détermination de la motivation et de la satisfaction des employés par rapport à leur travail.

1) Signification de la tâche

L'employé doit considérer son travail comme important et significatif à partir d'un système de valeurs qu'il accepte.

2) Responsabilité

Il doit sentir qu'il est personnellement responsable des résultats de ses efforts.

3) Connaissance des résultats

Il doit, de plus, être capable de déterminer sur une base régulière si les résultats de son travail sont ou pas satisfaisants.

Lorsque ces conditions sont présentes, l'individu a tendance à bien bien dans sa peau et à bien performer. Ces perceptions l'amènent naturellement à tenter de continuer à faire aussi bien tant et aussi longtemps qu'il pourra continuer à retrouver ces réactions positives sur son travail, c'est ce qu'on entend par la motivation personnelle c'est-à-dire être positif vis-à-vis un travail suivre ces 3 conditions à ce travail amènent l'employé à bien performer. La motivation personnelle issue de ce facteur est beaucoup plus signifiative que celle issue de la dépendance à des facteurs externes tels que les compliments du patron ou autre forme de reconnaissance.

Que se passe-t-il si l'un des trois (3) états psychologiques énoncés précédemment est manquant ? Instantanément la motivation diminue. Supposons, par exemple, que notre acteur est installé au champ de pratique depuis une bonne d'heure et soudainement un épais brouillard couvre le terrain, il ne peut plus maintenant voir si la balle qu'il a frappé se dirige dans la direction souhaitée. La satisfaction qu'il retirait de frapper la balle en direction de l'objectif et la moti-

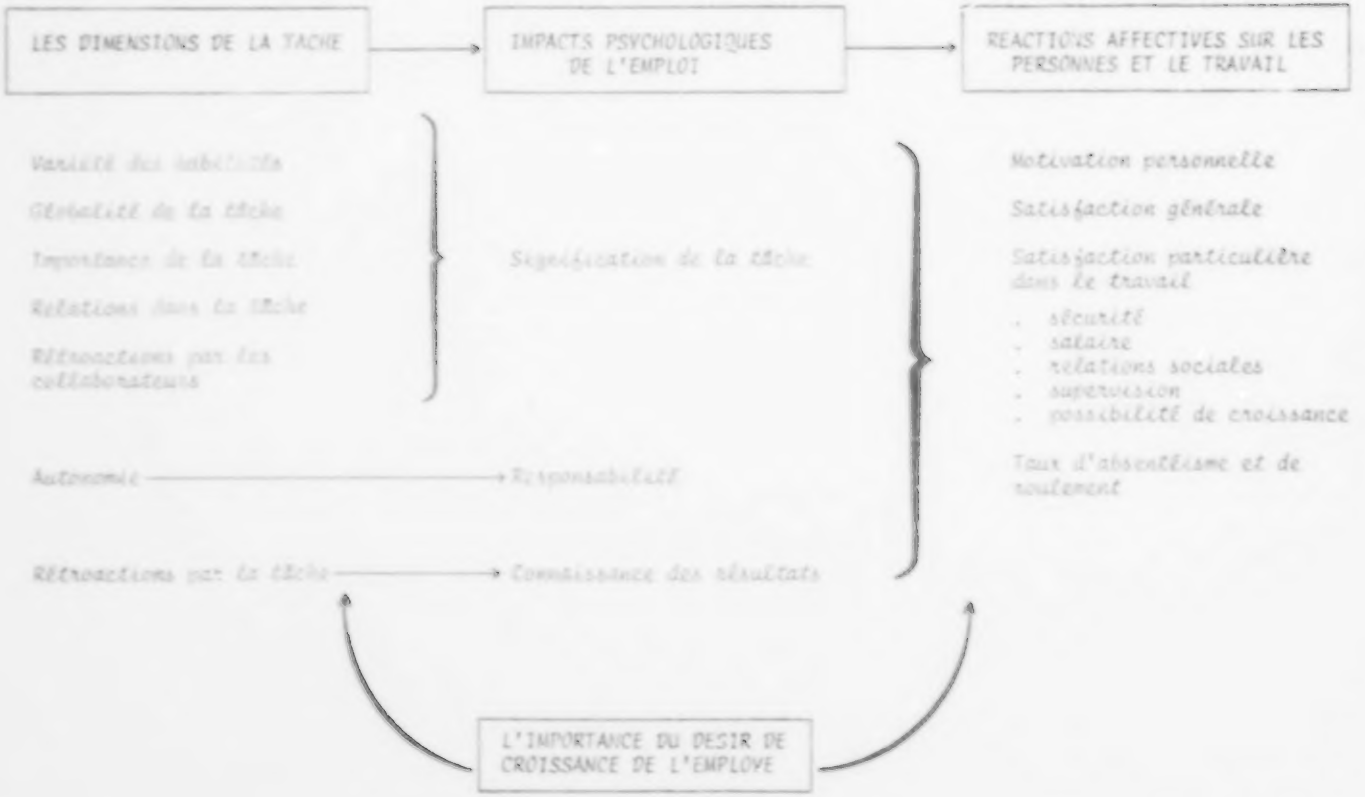
ration de vouloir corriger certains défauts sont toutes les deux disparues. Si le travailleur persiste, on peut présumer que très rapidement il ramassera ses balles et quittera le champ de pratique. Les relations entre les trois (3) états psychologiques et les effets sur le travail sont illustrés à la figure K. Lorsque les trois (3) critères sont élevés, la motivation personnelle est assez élevée, la satisfaction au travail s'est également et la qualité du travail est haute et le taux d'absentéisme et de roulement des employés est assez à son plus bas.

De récentes recherches ont identifié les principales caractéristiques du travail qui font naître les états psychologiques décrites précédemment. Ces dimensions principales de la tâche permettent de mesurer objectivement les tâches et de les modifier pour faire en sorte que les employés atteignent un haut potentiel de motivation.

Les caractéristiques sont:

A) La signification du travail comprenant:

- la variété des habiletés,
- la globalité de la tâche,
- l'importance de la tâche.



K: Les relations entre les dimensions de la tâche, les impacts psychologiques de l'emploi et les réactions affectives sur les personnes et le travail.

4o les relations dans la tâche.

5o la rétroaction par les collaborateurs.

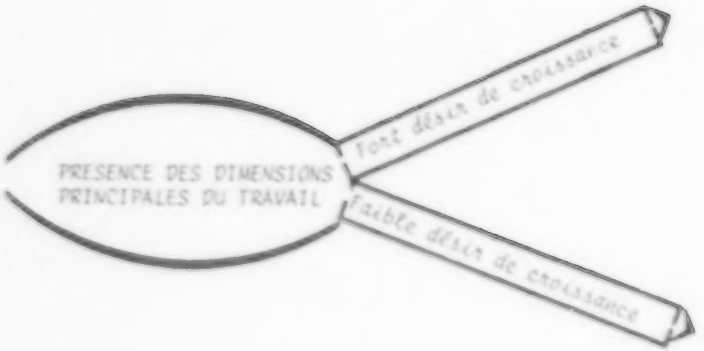
B) la responsabilité personnelle mettant particulièrement l'accent sur l'autonomie.

C) la connaissance des résultats.

La figure 6 nous montre que les dimensions du travail combinées aux impacts psychologiques de l'emploi sont déterminant sur le fait qu'un employé soit ou non motivé au travail d'une façon efficace. Aussi par l'utilisation d'instruments, il est possible de développer un résultat concernant la motivation potentielle pour chacun des emplois. Ce facteur de motivation potentielle nous permet de déterminer sur quel aspect de la dimension de la tâche il est nécessaire de travailler pour développer la motivation personnelle au travail. En considération de ce qui précède, un travail ayant une cote élevée au niveau de la motivation potentielle doit avoir des cotes élevées sur au moins quelques facteurs influençant la signification du travail et doit être élevé au niveau de l'autonomie et de la connaissance des résultats. Comme nous le verrons plus tard, le facteur de motivation potentielle peut être utile pour nous aider à rendre les tâches compatibles avec un haut degré de motivation.

Malheureusement, tous ne sont pas en mesure de se motiver personnellement dans leur travail même si le caractère de motivation potentielle d'un travail est élevé. Les recherches ont démontré que les besoins psychologiques des individus sont très importants dans la détermination de ceux qui peuvent ou ne peuvent pas devenir personnellement motivés au travail. Plusieurs individus ont des besoins très forts d'accomplissement personnel, d'apprendre et de se développer eux-mêmes à un degré plus élevé qu'actuellement pour être stimulés ou relevés des défis. Ces personnes sont cotées haut au niveau du désir de croître.

La figure 1 montre que les besoins de croissance de l'individu viennent influencer la relation entre les dimensions du travail et les résultats de ceux-ci. Plusieurs travailleurs ayant des besoins de croissance élevés vont se retrouver fort motivés s'ils ont à réaliser un travail pour lequel les cotes au niveau des dimensions du travail sont élevées, par contre d'autres travailleurs ayant des besoins de développement beaucoup plus faibles seront affectés beaucoup moins positivement et iront jusqu'à rechigner sur leur travail s'ils sentent quelques pressions que ce soit.



- Motivation personnelle élevée
- Très grande satisfaction
- Excellente performance
- Bas taux d'absentéisme et de roulement

- Risque de surcharger l'employé
- Risque que l'employé rechigne devant le travail

L: Effets du niveau de désir de croissance.

On doit cependant être prudent dans la catégorisation des gens basée sur la mesure de leur besoin de croissance et de développement.

Même s'il est vrai que l'on peut prédire, à partir de mesures, la motivation potentielle par rapport à un travail, on ne peut déterminer si ce désir peu élevé est le fruit de l'accumulation de situations passées ou de l'individu lui-même.

Pour une meilleure compréhension des termes utilisés dans le questionnaire, vous pourrez vous référer au lexique que l'on retrouve en appendice F.

3.2.3 AU PLAN DE LA GESTION ET DU SOUTIEN

Au plan de la gestion et du soutien, la méthode utilisée a été celle du questionnaire. En effet, trois (3) types de questionnaires que l'on retrouve en appendice G ont été élaborés et s'adressaient pour l'un à toutes les directions d'école, pour un autre aux professionnels non enseignants et enfin le troisième aux cadres de service. Les questionnaires visaient essentiellement à évaluer le degré de satisfaction des utilisateurs de la structure administrative en expérimentation à la Commission scolaire Des Îles en 82-83 plus particulièrement au niveau des aspects de la gestion et du soutien aux managers tine dans l'organisation, c'est-à-dire les services offerts au Directeur général et aux directeurs d'école pour soutenir leurs responsabilités de décision et d'exécution.

3.3 DEMARCHE SUIVIE

Compte tenu du milieu qu'est la Commission scolaire Des Ilets, la démarche d'intervention devant conduire à des recommandations au sens du mandat déposé devait tenir compte des modes de fonctionnement usuels de l'organisme axés plus particulièrement sur la participation. De plus, il était fondamental de tenir compte du fait que je faisais partie de cette organisation et que de plus j'en était le Directeur général. Compte tenu, que je suis l'employé de l'organisation depuis une dizaine d'années, j'ai donc participé autant à titre de directeur de service que de directeur général à l'expérimentation de cette nouvelle structure administrative. De plus, je devais tenir compte du fait que le Comité exécutif avait déjà mandaté un comité pour lui faire des commentaires sur le déroulement de l'expérimentation. Je ne pouvais non plus ignorer les remous causés dans l'organisation par l'expérimentation de cette nouvelle structure administrative. Cette démarche devait être le plus possible une démarche du milieu, par le milieu et avec le milieu. C'est dans ce contexte que dès l'acceptation du mandat furent mis sur pied deux (2) comités chargés d'encadrer le travail du consultant dans sa démarche.

D'abord un premier comité sur lequel siégeaient des représentants des cadres d'école, de service et le mandataire de l'organisation avait comme mission de déterminer la méthode à utiliser ainsi que les instruments d'analyse aux plans social et technique. (appendice H)

L'autre comité eut comme objectif d'encadrer le travail du consultant au niveau de la démarche et de la méthode utilisées aux plans management et soutien. C'est donc en collaboration avec ces deux (2) comités que la méthodologie utilisée et les instruments diagnostiques ayant servi à la cueillette des données ont été élaborés et acceptés.

De plus, lors de la détermination du processus annuel de planification générale, les analyses effectuées furent validées par l'ensemble des cadres de l'organisation. Il en fut de même lors de la détermination des variances clefs pouvant affecter les activités ou le processus de prise de décision. De même, les résultats des différentes analyses furent portés à la connaissance des individus ou groupes directement concernés, qu'il s'agisse des cadres de service, d'école ou des professionnels non enseignants. Les différents groupes ont aussi été informés des recommandations avant qu'elles ne soient déposées et ont pu à ce moment apporter leurs commentaires et réflexions sur l'opérationalisation desdites recommandations.

Comme on peut s'en rendre compte, les différents personnels impliqués dans l'expérimentation de cette structure administrative ont participé d'une façon très étroite à son évaluation ainsi qu'aux recommandations à être adressées au Comité exécutif de la Commission scolaire Des Îles.

4. CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES

4. CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES

Dans cette partie du rapport, je ferai ressortir les problématiques issues de l'analyse des données recueillies dans l'organisation pour finalement poser un diagnostic sur les situations qui nécessitent des correctifs. Le rapport fera également mention des alternatives possibles à la résolution des problématiques énoncées ainsi que des critères de choix de la solution retenue.

4.1 TRAITEMENT DES DONNEES

4.1.1 AU PLAN TECHNIQUE

Au plan technique, la méthode utilisée, c'est-à-dire l'analyse de variances nous a permis de déterminer les variances clefs venant influencer le processus de planification générale de la Commission scolaire Des Îlets et plus particulièrement son processus de décision.

Les variances clefs ont été regroupées à l'intérieur d'un schéma d'analyse du processus de décision faisant état à la fois de la participation individuelle et de la participation collective au processus de prise de décision. Ce schéma d'analyse des variances clefs au plan technique qu'on retrouve en appendice 1 nous a permis en plus de diagnostiques des problématiques de déterminer des cibles d'actions.

4.1.2 AU PLAN SOCIAL

Au plan social, les données recueillies furent compilées et traitées selon la méthode du JDS (Job Diagnostic Survey) (Hackman & Oldham, 1974) (appendice J) et les résultats de ces analyses furent particulièrement utiles et ont servi comme critères de choix aux modifications suggérées au plan technique. Elles ont bien entendu fait aussi l'objet de considérations particulières lorsque les problématiques n'étaient issues que de problèmes dits sociaux. Les données traitées au plan social se retrouvent en appendice K.

4.1.3 AU PLAN MANAGEMENT ET SOUTIEN

Au plan management et soutien les données recueillies que l'on retrouve en appendice G ont été analysées selon une méthode purement mathématique et les résultats sont reproduits en appendice L.

Ce ne furent cependant pas les seules données qui ont servi à l'analyse de cette partie du projet d'intervention. En effet, au niveau du management et du soutien des documents produits en organisation furent aussi utilisés tels le Cadre de référence de l'organisme, les règlements de délégation de pouvoirs au directeur général, aux cadres de service et d'école, le document faisant état des fonc-

tions et responsabilités du personnel ainsi que le document faisant état des modes de fonctionnement de la structure en expérimentation à la Commission scolaire Des Îles.

4.2 CONSTATS DE PROBLEMATIQUES ET HYPOTHESES DE SOLUTION

4.2.1 AU PLAN TECHNIQUE

Au plan technique notre étude a consisté à étudier l'ensemble des étapes réalisées par l'organisation dans son processus de planification et de décision comportant un cycle complet d'une année. Ce processus s'inspire du Cadre de référence de l'organisation et met une emphase importante sur la participation des divers agents de l'éducation. Il est important de signaler à ce moment que ce processus peut s'appliquer peu importe le type de structure organisationnel qui le supporte, car il est le reflet non pas d'une organisation du travail mais plutôt du Cadre de référence et des règlements de délégation de pouvoirs. Une autre constatation importante est à faire en ce qui regarde le processus; son mode opérationnel dépasse largement les prescriptions de participation émises soit par le Cadre de référence, soit par les règlements de délégation de pouvoirs, soit par les politiques de gestion des personnels cadres, soit par les conventions collectives des employés syndiqués.

Finalement, il convient de signaler que le processus utilisé dans l'organisation lui permet d'atteindre ses objectifs, à savoir:

1) Que le développement et le fonctionnement de l'organisation s'inscrivent dans une démarche planifiée.

2) Que l'organisation se dote d'instruments assurant son fonctionnement et son développement.

3) Que l'organisation coordonne les activités de fonctionnement de ses écoles.

4) Que l'organisation soutienne ses unités administratives au niveau des ressources humaines, matérielles et financières.

Lors de notre étude, nous avons identifié certaines variances (tableau 1) susceptibles d'influencer la réalisation harmonieuse du processus.

A l'analyse de ces variances à la fois aux plans mathématique et subjectif, nous avons constaté que certaines d'entre elles se devaient d'être considérées comme variances-clefs.

En regroupant ces variances dans un schéma d'analyse faisant état de la participation individuelle et collective à la prise de décision de l'organisation (appendice I), on en vient à se rendre compte que l'output collectif du processus que constituent les

1. VARIANCES AU PROCESSUS DE PLANIFICATION GENERALE

VARIANCES IDENTIFIEES	VARIANCES CLEFS
. Omission de certains éléments.	
. Mauvaise collaboration.	
. Quantité de dossiers à traiter.	. Quantité de dossiers à traiter.
. Refus de collaborer.	
. Difficulté de prospective.	. Difficulté de prospective.
. Coordination inadéquate.	
. Quantité de participation.	. Quantité de participation.
. Validation inadéquate.	
. Analyse déficiente.	. Analyse déficiente.
. Document incomplet.	
. Absence de cohérence dans les décisions.	. Absence de cohérence dans les décisions.
. Document dense.	
. Absence de concordance entre les décisions.	. Absence de concordance entre les décisions.
. Document non reçu.	
. Mauvaise compréhension.	. Mauvaise compréhension.
. Document pas clair.	
. Présentation déficiente des dossiers.	. Présentation déficiente des dossiers.
. Absence aux réunions.	
. Information déficiente.	. Information déficiente.
. Temps consacré à l'étude.	
. Manque de rigueur.	. Manque de rigueur.
. Délais trop courts.	
. Absence de recommandations.	. Absence de recommandations.
. Délai de livraison des documents.	
. Lecture des documents.	. Lecture des documents.
. Synthèse déficiente.	
. Préparation des rencontres (contenu-contenant)	. Préparation des rencontres (contenu-contenant)
. Annulation des réunions.	
. Absence du point de vue politique.	. Absence du point de vue politique.
. Manque de ressources humaines.	
. Recommandations contradictoires.	. Recommandations contradictoires.
. Manque de ressources financières.	
. Mauvaise connaissance des implications d'une décision.	. Mauvaise connaissance des implications d'une décision.
. Manque d'expertise sur les contenus des dossiers.	
. Absence de décisions.	. Absence de décisions.
. Manque de disponibilité.	
. Incapacité des individus de se prononcer.	
. L'individu fait mal son travail.	
. Recommandations ambiguës.	
. Fluctuation dans le référentiel décisionnel des individus.	

décisions et/ou recommandations à l'instance décisionnelle peut être doublement biaisé du fait d'une absence de recommandations ou de recommandations qui soient incomplètes, ambiguës ou contradictoires. Les décisions collectives qui peuvent être prises à la fin de ce processus risquent d'être incohérentes, non concordantes ou tout simplement inexistantes.

Ces problèmes au niveau des recommandations et/ou décisions collectives peuvent provenir notamment et entre autres du fait que le groupe à qui on demande lesdites recommandations et/ou décisions rencontre des difficultés de prospective, se livre à une analyse déficiente, a une mauvaise connaissance des implications, des décisions ou tout simplement manque de rigueur. Une information déficiente et/ou une mauvaise compréhension du sujet à l'étude causée soit par une préparation personnelle déficiente ou des modalités de fonctionnement du groupe inadéquates peuvent occasionner ces difficultés.

La préparation individuelle aux rencontres collectives est elle aussi soumise à des variances importantes. En effet, la préparation personnelle d'un individu peut souffrir de difficultés de prospective, d'analyse, d'une mauvaise connaissance des implications des décisions ou du man-

que de rigueur. Ces différents facteurs peuvent être l'effet des incapacités des individus mais aussi peuvent être causés par une information déficiente ou tout simplement une mauvaise compréhension du dossier par l'individu. Ce manque d'information ou cette mauvaise compréhension peuvent à leur tour être reliés au fait d'une mauvaise présentation des dossiers, d'une déficience du point de vue politique ou enfin occasionnés par le fait que l'individu ait ou n'ait pas lu ses documents. On conviendra sur ce dernier point que la non ou mal lecture des documents peuvent être occasionnés par un manque d'intérêt de l'individu mais aussi par le fait du nombre important de dossiers et par le fait du nombre de réunions auxquelles l'individu a à se préparer.

L'organisation n'a à peu près aucun contrôle sur ces différents éléments si ce n'est le droit de veto du directeur général sur les décisions prises et en bout de course le droit de veto du Conseil des commissaires sur les décisions du directeur général. Il y a sûrement là matière à réflexion et nécessité de prendre actions.

A l'analyse du processus de prise de décision, on peut constater que le Conseil des commissaires, en ce qui a trait à la participation des divers agents à son processus décisionnel, s'en tient rigoureusement au processus établi

dans ses règlements de délégation de pouvoirs pour prendre ses décisions. En effet, il reçoit, tel que stipulé, des recommandations du Comité de parents et/ou du Comité exécutif et/ou du directeur général. Le secrétaire général et le directeur général contrôlent ce processus. Il en va de même pour les décisions du Comité exécutif. Au niveau du directeur général le processus de décision dépasse largement les modes prescrits. En effet, sur la plupart des décisions touchant l'organisation dans son ensemble les décisions se prennent sur la base de la collégialité avec les cadres de service plutôt que sur la recommandation du directeur de service concerné par le sujet. De plus, le directeur général consulte les directions d'école sur des sujets hors de leur champ de compétence.

Au niveau des directeurs de service, la structure actuelle a conduit à un usage dépassant très largement les modes contenus dans les documents officiels concernant la consultation et/ou la participation de l'ensemble des directeurs d'école à la prise de décision.

4.2.2 AU PLAN SOCIAL

Compte tenu de la méthode d'analyse utilisée la première question à se poser est de savoir si la motivation personnelle et/ou la satisfaction générale des employés posent des problèmes.

A la lumière des résultats d'analyse force est de reconnaître que la motivation personnelle et la satisfaction générale doivent être considérées comme fortes au niveau de la Commission scolaire Des Ilets. Seul un employé présente des cotes un peu plus faibles, ce qui peut s'expliquer par le fait qu'il soit actuellement un employé mis en disponibilité (tableau I).

En second lieu notre attention doit se porter sur le facteur de motivation potentielle. A ce sujet, les enquêtes menées par Hackman et Oldham (1974) proposent que tout facteur en deça de 125 doit être considéré comme critique et faire l'objet d'une attention particulière. Ces enquêtes lorsque réalisées dans des entreprises de services publics montrent un facteur moyen de motivation potentielle de 140. L'enquête menée à la Commission scolaire Des Ilets montre une moyenne de 151, c'est-à-dire au dessus de la moyenne observée dans le secteur des services publics. Les écarts en moins au niveau des cadres (144 en comparaison de 178) et en plus au niveau des employés de soutien (158 en regard de 134) peuvent s'expliquer en majeure partie

7. SYNTHESE DES RESULTATS AU PLAN SOCIAL

	CADRES				PROFESSIONNELS					SOUTIEN					ENQUETE	
	Cadres d'école	Cadres de carrière	Cadres	Enquête	Administratif	Pédagogique	Psychologique	Paraprofessionnels	Enquête	Agents de bureau	Secrétaires	Techniques	Divers	Enquête	Com. Scol. Des Ecoles	Sch. Disp. Survey
LES CARACTERISTIQUES DE LA TACHE																
. Importance de la tâche	6,38	6,76	6,33	6,76	6,76	6,66	6,75	6,50	6,77	6,50	5,44	6,66	6,00	5,92	6,27	6,06
. Variété de la tâche	6,76	5,02	6,83	5,45	5,66	5,55	5,66	4,56	5,50	6,50	6,00	4,66	5,94	4,89	4,96	5,09
. Variété des habiletés	6,52	6,13	6,16	5,76	6,00	6,00	5,80	5,90	5,84	6,50	4,00	6,33	5,77	4,47	5,93	5,76
. Relations dans la tâche	6,11	6,23	6,42	6,29	6,16	6,44	6,86	6,60	6,85	5,16	4,77	6,00	5,11	5,36	6,24	6,03
. Autonomie	5,61	4,93	5,27	5,00	5,83	6,00	5,80	5,86	5,50	6,00	5,44	5,00	5,88	4,75	5,50	5,04
. Reconnaissance par la tâche	4,66	4,53	4,74	5,35	5,50	5,55	4,80	4,86	5,25	5,00	4,66	6,00	5,00	5,13	4,80	5,12
. Retours par les collègues	5,50	4,60	5,66	4,58	4,50	5,77	4,33	4,80	4,31	4,66	5,11	6,66	5,72	5,92	4,77	4,01
IMPACT PSYCHOLOGIQUE DE L'EMPLOI SUR L'EMPLOYE																
. Signification de la tâche	6,50	5,60	5,83	6,29	6,25	6,55	5,95	6,70	5,86	6,50	5,56	5,25	5,50	5,47	5,83	5,68
. Responsabilité	5,33	5,50	5,37	6,10	5,83	5,22	5,33	5,40	5,82	6,33	4,77	5,83	5,75	5,73	5,25	5,67
. Connaissance des résultats	6,55	6,35	6,50	5,52	5,50	5,91	6,60	5,17	5,37	6,00	6,00	5,00	5,56	5,53	5,10	5,60
REPONSE AFFECTIVE A L'EMPLOI																
. Possibilité de croissance	5,66	5,40	5,45		5,60	6,33	5,80	5,95		6,67	5,55	6,00	5,50		5,50	6,25
. Supervision	5,97	5,66	6,38		5,00	6,75	5,13	5,46		6,66	6,11	5,00	6,11		6,93	5,00
. Relations sociales	5,66	5,20	5,51		6,00	6,66	5,93	6,10		6,00	5,22	5,66	5,22		5,63	6,76
. Sécurité	6,50	6,10	6,38		5,50	5,66	5,70	5,05		6,75	5,16	5,00	6,66		6,63	5,83
. Salaire	6,19	6,40	6,25		6,75	6,50	5,50	5,65		6,50	6,33	6,00	6,00		6,97	5,50
. Motivation personnelle	5,19	5,70	5,35		6,08	6,11	5,50	5,80		6,16	6,38	6,83	6,05		6,02	6,72
. Satisfaction générale	5,56	5,08	5,41		5,80	6,06	5,64	5,80		6,50	5,93	5,00	5,90		6,33	5,40
BESOINS DE CROISSANCE																
. Désirs	6,06	5,76	5,96		7,00	6,33	6,00	6,30		6,75	6,38	5,16	5,65		5,91	6,50
. Choix d'emplois	5,41	5,76	5,79		5,65	6,55	6,28	6,62		5,87	5,96	5,96	6,31		6,78	
MOTIVATION POTENTIELLE	145,96	140,88	144,77	178,	192,46	199,68	176,59	174,75	167,	195,01	152,47	176,97	178,77	156,	151,07	140,

NOTE: La cote maximum est de 7,00. Les résultats de la motivation potentielle peuvent varier de 1,00 à 350,00. 125,00 est considéré comme un résultat moyen.

par le fait que le Cadre de référence de l'organisation suggère qu'il y ait décentralisation et déconcentration vers les unités administratives du quand et comment les activités doivent être réalisées et que dans la réalité on constate effectivement une décentralisation et/ou une déconcentration des pouvoirs des cadres vers les autres employés. Le seul point qui mérite une attention particulière à ce chapitre est le facteur de motivation potentielle des professionnels du secteur psychologie (H.P.: 126,59).

Troisièmement, il y a lieu de se pencher sur les aspects du travail qui sont susceptibles de causer des difficultés. Il faut d'abord considérer les aspects de la tâche qui ont un impact psychologique sur l'employé à savoir: la signification de la tâche, la responsabilité reliée à la tâche et finalement la connaissance des résultats.

A ce chapitre, les résultats de l'analyse montrent qu'au niveau de la signification de la tâche, sauf pour un employé, les tâches sont perçues comme significatives par eux; la même remarque s'applique pour ce qui est du sentiment d'être responsable par rapport à l'accomplissement des tâches et des résultats obtenus.

Quant à la connaissance des résultats du travail accompli, on remarque qu'au niveau des cadres de service et des professionnels du secteur psychologie les résultats laissent place à de l'amélioration. Un changement majeur doit s'opérer au niveau du technicien en administration (C.R.: 3,00).

En second lieu, les aspects importants de la tâche, à savoir la variété des habilités, la globalité de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et la rétroaction par la tâche elle-même et les collaborateurs doivent être analysés:

- En regard de la variété des habilités nécessaires pour l'accomplissement des tâches, les résultats montrent des cotes très élevées.

- En ce qui a trait à la globalité de la tâche à accomplir, les résultats ne laissent entrevoir aucune difficulté sauf au niveau des professionnels du secteur psychologie ou la faiblesse relative de la cote peut s'expliquer par la nature même de leur travail qui nécessite une intervention à un moment donné dans le processus et qui pourrait faire l'objet d'une attention particulière.

- En ce qui regarde le sentiment d'accomplir un travail important, les cotes montrent que la définition actuelle des tâches permet aux employés d'avoir le sentiment qu'elles sont importantes.

- En regard de l'autonomie de l'employé reliée à l'accomplissement de ses tâches, les cotes permettent de croire que l'organisation actuelle du travail favorise effectivement cette autonomie. Une ombre au tableau, les cadres de service ne semblent pas jouir, selon les cotes, d'une autonomie suffisante pour l'accomplissement de leur fonction. Ceci s'explique par le fait que le Cadre de référence de l'organisation a fait en sorte d'accentuer la participation de l'ensemble des employés à la prise de décision, ce qui a un effet direct sur le pouvoir des cadres et par voie de conséquence sur leur autonomie. Il y aurait lieu de revoir ce facteur en fonction des résultats au plan technique et au plan de la satisfaction par rapport aux résultats atteints.

- Par rapport au feedback que reçoit l'employé par le fait de réaliser son travail, les résultats analysés ne nous permettent pas d'anticiper de difficultés particulières à ce chapitre sauf pour les professionnels du secteur psychologie et les cadres d'école. Au niveau des cadres d'école, l'essence même de leur travail qui en est un axé particulièrement sur la gestion permet peu de feedback. Dans ce type de travail seules les réactions aux décisions amènent du feedback. En ce qui concerne les professionnels du secteur psychologie, l'effet

de leur travail ne peut qu'être constaté à moyen et long terme et non à court terme.

- En regard du feedback que reçoit l'employé de son supérieur immédiat et/ou collaborateurs, sauf pour les cadres d'école les résultats à ce chapitre nous permettent de constater que les employés reçoivent beaucoup de rétroactions sur leur travail de leur supérieur et/ou des collaborateurs. En ce qui concerne les cadres d'école, on peut présumer que la nature même de leur travail permet peu de rétroactions par le fait qu'ils sont isolés de leur pair, qu'au niveau des agents de leur milieu, on réagit seulement lorsque non satisfait et que leur supervision par le supérieur est difficile en vertu du nombre de cadres et de la diversité de leurs fonctions.

Finalement, il y a lieu de se questionner sur le fait que les employés soient ou pas prêts à changer. La dimension de l'enquête portant sur le besoin de croissance est l'indice important. En analysant de plus près ce facteur, l'organisation peut envisager des changements avec beaucoup d'optimiste. Certains autres facteurs comme le faible taux d'absence et le faible taux d'abandon d'emploi nous permettent de confirmer cette prétention.

En conclusion de l'analyse au plan social de l'organisation du travail à la Commission scolaire Des Îlets, on peut dire que l'organisation se porte bien. Les travaux de remodelage des tâches au niveau des employés de soutien, des professionnels des secteurs pédagogique et administratif effectués récemment ont des effets très positifs. Il suffit de poursuivre le travail de précision des rôles et responsabilités au niveau des cadres et des professionnels du secteur psychologie pour raffermir l'organisation.

Le problème relevé au niveau d'un employé semble relever plus du management que de l'organisation du travail.

4.2.3 AU PLAN SOUTIEN

Aux fins de la présente étude, j'ai considéré comme soutien les services offerts au directeur général et aux directions d'école pour supporter leurs responsabilités de décision et d'exécution. L'analyse effectuée a porté sur la mission propre à chacun des services, c'est-à-dire la planification et le développement, l'administration et le réseau des écoles (tableau 3).

En ce qui concerne le Service de la planification et du développement, les résultats de l'analyse démontrent que l'ensemble des cadres de l'organisation et le directeur général sont très satisfaits des travaux réalisés par cette direction. Les professionnels non enseignants qui ont eu à collaborer avec cette direction sont aussi en très grande majorité satisfaits des mécanismes de liaison.

Au niveau de la Direction de l'administration, les cadres de l'organisation et le directeur général sont en très grande majorité satisfaits des services rendus aux secteurs personnel, équipement et financier. Néanmoins, le partage des responsabilités entre la direction du réseau et le secteur personnel de la Direction de l'administration mériterait d'être revu dans le sens de clarifier certaines zones grises. Certains problèmes sont soulevés à l'égard des délais de réponse en ce qui concerne les achats et les demandes d'entretien et de réparations.

1. SYNTHESE DES RESULTATS AUX PLANS MANAGEMENT ET SOUTIEN

DEGRE DE SATISFACTION DES DIRECTEURS D'ECOLE

PLANIFICATION ET DEVELOPPEMENT	COTE	RESEAU DES ECOLES (INSTRUCTIONS)	COTE	RESEAU DES ECOLES (DOSSIERS MAJEURS)	COTE	RESEAU DES ECOLES (PARTICIPATION A LA GESTION)	COTE	RESEAU DES ECOLES (LES COMITES-L'INFORMATION)	COTE	RESEAU DES ECOLES (SERVICES PROFESSIONNELS ET TECHNIQUES	COTE	RESEAU DES ECOLES (LIENS INTER-SERVICES-ENCADREMENT)	COTE	SERVICE DE L'ADMINISTRATION (PERSONNEL-FINANCES-EQUIPEMENT)	COTE
A. Le plan de développement comme outil de gestion.	2,80	A. Concept des constructions.	2,85	A. Principes budgétaires.	2,70	A. Intérêt de participation.	3,40	A. Ce mode de participation.	2,70	A. Expertise C.P.	3,00	A. Partage des rôles et responsabilités Réseau-P.D.	2,60	A. Partage des responsabilités réseau-service du personnel.	2,60
		B. P.C.P. majeurs.	2,90	B. Echéancier.	2,70	B. Modes actuels de participation.	2,33	B. Résultats du travail des rédactrices.	3,00	B. Consultants.	2,90				
B. Rôle du niveau com. scolaire.	3,00	C. P.C.P. mineurs.	3,00	C. Budget des écoles.	2,90	C. Comité de gestion-ordres du jour.	2,50	C. Des spécialistes.	2,90	C. Services administratifs.	3,00	B. Réseau-personnel	2,50	B. Service de la paie.	3,30
C. Modèle d'élaboration des politiques.	2,85	D. Entretien et réparations.	2,65	D. Budget du réseau	2,85	D. Procès-verbaux.	3,40	D. C.P.C.	2,50	D. Tâches C.P.	2,82	C. Réseau-équipement.	2,82	C. Application des conv. collectives	3,09
		E. Travaux mineurs.	2,75	E. Budget d'immobilisation etc.	2,90	E. Secrétariat.	3,05	E. Perfectionnement des enseignants	2,70	E. Consultants.	3,00	D. Réseau-finances	2,90		
D. Votre degré d'application.	2,85	F. Vol et vandalisme.	2,75	F. Organisation des services EPSA	2,70	F. Animation.	2,05	F. C.R.T. anglais	2,60	F. Services administratifs.	2,40	E. Lien directrice du réseau-principaux.	2,60	D. Service d'exploitation et réparations courantes.	2,60
E. Validation et coordination inter-services avant la dépôt.	2,35	G. Procédure d'achats.	2,70	G. Evaluation.	2,65	G. Fréquence.	2,40	G. C.R.T. FNE.	2,95	G. Services réfents C.P.	3,00	F. Démarche de supervision et d'évaluation.	2,42	E. P.C.P. majeurs.	2,65
		H. Congés à temps partiel.	3,10	H. Classes M.S.A.	2,70	H. Délibérations.	2,40	H. C.S.S.	2,60	H. Consultants.	2,80				
F. Cohérence avec le cadre de référence.	3,08	I. Allocation de manuels.	3,10	I. Transferts d'élèves.	2,85	I. Qualité des dossiers.	2,85	I. D.S.C.	2,60	I. Services administratifs.	2,80	G. Instruments supervision et d'évaluation	2,50	F. P.C.C. majeurs.	3,00
		J. Cours à domicile	3,18	J. RDés CPAS	2,40	J. Personnes-ressources.	2,80	J. Ad hoc réseau.	3,00	J. Coordination écoles-services	2,60				
G. Processus de consultation.	2,60	K. Cours spéciaux.	3,10	K. Inventaire	2,70	K. Préparation des participants	2,80	K. Ad hoc personnel	3,00	K. Coordination services-écoles	2,70			G. Achats d'immobilisations	2,20
H. La façon dont ont été mis en application les politiques.	2,82	L. Maximum d'élèves par groupe.	2,80	L. Standards minimum	2,75	L. Présence du directeur gén.	2,30	L. Ad hoc social CSDI	2,50	L. Services référés par le T.A.	2,42			H. Achats pour l'entretien - qualité.	2,80
		M. Exception.	3,15	M. Conservation d'énergie.	2,70	M. Consultation & recommandation.	2,60	M. Ad hoc social Comité gestion.	2,42					I. Délais.	2,10
I. Les modalités d'évaluation des politiques.	2,80	N. Urgence bâtisses	3,15	N. Service d'aménagements écoles.	2,50	N. Coordination et concertation.	2,50	N. Rétroaction des comités.	2,22					J. Courrier externe.	2,65
J. Services rendus aux unités.	2,75	O. Protection de la jeunesse.	2,72			O. Problématiques du réseau.	2,30	O. Circulaire "Le réseau" jaune.	3,35					K. Imprimerie.	2,85
		P. Contrat de service.	2,70			P. Gestion C.S.	2,70	P. Contenu.	2,95					L. Information sur le contrôle budgétaire.	2,50
		Q. Tâche des enseignants.	2,50			Q. Evaluation.	1,95	Q. Fréquence.	3,12					M. Soutien face aux besoins exprimés.	2,80
		R. Service de garde	3,00												

NOTE: La cote maximum est de 4,00.

A l'analyse des données, on réalise que peu de normes et de règles administratives régissent l'allocation des ressources humaines, matérielles et financières. Un point qui mérite une attention particulière dans le soutien aux unités est sûrement le développement d'une expertise nécessaire à une saine gestion des ressources. Il apparaît difficile dans une organisation de cette taille qu'une direction unique puisse assurer une expertise sectorielle à la fois au niveau de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières; cela semble plus plausible dans une organisation bénéficiant de cadres supérieurs plus nombreux.

Au niveau de la Direction du réseau, on note que les mécanismes de coordination entre le Réseau et la Direction de l'administration ont permis une clarification des rôles, de prévoir les problèmes et de répondre aux besoins à la satisfaction des utilisateurs. Malgré les coupures d'effectifs constatées au personnel en place, on continue à maintenir une bonne qualité des services. Les professionnels non enseignants de ce secteur sont en grande majorité satisfaits de l'organisation de leur travail et du rôle qu'ils ont assumé au niveau de cette direction. Selon les cadres et le directeur général, le Réseau a assuré d'une façon adéquate la présence des écoles au palier décisionnel en regard des décisions d'allocations budgétaires.

4.2.4 AU PLAN MANAGEMENT

Au plan management, l'analyse a porté plus particulièrement sur le degré de satisfaction des directeurs d'école et les professionnels non enseignants par rapport aux instructions régissant le fonctionnement opérationnel, les dossiers majeurs traités, la participation à la gestion de la Commission scolaire Des Îlets et du Réseau, l'information écrite, les services professionnels et techniques, les liens inter-services et finalement l'encadrement et la supervision effectués auprès des directeurs d'école et des professionnels non enseignants (tableau 3).

En ce qui regarde les instructions régissant le fonctionnement opérationnel, les directions d'écoles et les professionnels non enseignants sont en grande majorité satisfaits. On peut en dire autant des dossiers majeurs traités, de l'information écrite, des services professionnels et techniques et des liens inter-services.

En ce qui concerne la participation des direction d'école à la gestion de la Commission scolaire Des Îlets, les données analysées montrent que les directeurs d'école sont partagés quant à leur satisfaction. En effet, à ce chapitre, on peut questionner la quantité de participation requise des directeurs d'école à la gestion de la commission scolaire et le fait que la table de gestion devrait être sous la responsabilité du directeur général et sur l'influence que peut

avoir cette table de gestion sur les décisions du directeur général.

En ce qui a trait aux professionnels non enseignants, leur participation à la gestion du Réseau des écoles et de la commission pose problème.

Nonobsant ce qui précède, la très grande majorité des directions d'école sont satisfaites du mode de participation par voie de comités et des résultats obtenus.

Le point qui soulève le plus d'interrogations est sûrement celui ayant trait à l'encadrement des directeurs d'école. En effet, aucun directeur n'est satisfait de la décision qui fait en sorte que la Direction du réseau supervise et évalue les directeurs d'école. En ce qui concerne les professionnels non enseignants, ils sont satisfaits de l'encadrement et de la supervision reçus.

4.3 CONSTATATIONS GENERALES

Le premier constat qui nécessite une réaction immédiate de l'organisation est celui que tous les principaux d'école veulent, le rétablissement du lien direct entre eux et le Directeur général.

Cette brisure instituée par la structure en expérimentation est une cause d'insatisfaction majeure sur les directeurs d'école et ne peut qu'avoir des effets nocifs sur le climat organisationnel.

Ce lien qui a été établi entre la direction du réseau et les directeurs d'école était nécessaire pour répondre à l'objectif de retrouver sous une même unité administrative tous les intervenants dans le réseau. Ce principe justifiait l'ajout des ressources humaines au réseau pour coordonner l'ensemble des interventions dans les écoles. Si le lien directeur du réseau-directeurs d'école est brisé, le réseau des écoles devient un service éducatif et la coordination des services aux écoles qu'il faisait devra être faite par le Directeur général. En ce qui concerne ce constat, il est bon de rappeler que le directeur du réseau qui assume la responsabilité hiérarchique des directeurs d'école est avant tout, selon le plan de classification en vigueur, un directeur de service coiffé du titre de directeur général adjoint à temps partiel. En effet la taille de l'organisme ne permet pas, selon les arrêtés en conseil régissant le nombre d'effectifs, la nomination d'un directeur général adjoint à plein temps. Les cadres d'école n'acceptent pas d'être sous l'autorité d'un cadre de service.

Le deuxième constat est à l'effet que les tâches des cadres de service sont cloisonnées verticalement et que ces derniers sont soumis dans le cadre de leurs interventions auprès des écoles à la coordination et aux modes de fonctionnement du réseau. Cet état de fait crée chez les cadres un sentiment très perceptible de manque d'autonomie étant empêchés de relations directes et fréquentes avec les directions d'école.

Le troisième constat a trait à l'impossibilité pour la direction de l'administration de développer une expertise sectorielle suffisante à la prise de décision. Cette dimension de plus en plus importante dans une période de rareté des ressources n'est pas possible dans une organisation de petite taille, elle pourrait l'être si la taille de l'organisation permettait d'avoir sous le directeur de l'administration trois (3) cadres supérieurs responsables de la gestion de chacun des champs d'activités de cette direction.

Le quatrième constat est à l'effet que le processus de décision utilisé dans l'organisation peut s'appliquer peu importe l'encadrement structural le sous-tendant.

Néanmoins, il faut souligner l'apport important de la direction de la planification et du développement au développement de l'organisation dans les récentes années. La structure en expérimentation a permis cet apport. Il faut aussi souligner l'apport du réseau des écoles dans la détermination de communications adéquates entre les services et les écoles; c'est aussi un point très positif. La coordination service-école réalisée par le réseau des écoles ainsi que la coordination école-service très efficace est aussi un des éléments hautement positifs de la structure en expérimentation.

Le maintien de la structure actuelle assure à l'organisation une excellente coordination, une planification efficace mais une expertise en gestion des ressources qui laisse à désirer.

Le retour à une structure administrative de forme traditionnelle assure une expertise de gestion des ressources élevée mais refait naître tous les problèmes reliés à la planification et la coordination.

Un cinquième constat est à l'effet que la quantité de participation à la gestion de la commission scolaire à laquelle sont tenus les cadres et plus particulièrement les cadres d'école fait en sorte de réduire la qualité des recommandations à être adressées aux instances décisionnelles. En effet, les cadres et plus particulièrement les cadres d'école ont à traiter à peu près tous les dossiers administratifs de la commission scolaire. On peut constater qu'il y a trop de réunions et trop de dossiers à traiter par trop d'intervenants.

Quant à la partie du mandat permettant des commentaires sur la possibilité qu'une telle structure réponde aux besoins d'une organisation de taille plus importante, il m'apparaît que son efficacité peut croître si on peut y affecter un directeur général adjoint à plein temps responsable de la gestion du réseau des écoles et un nombre de cadres plus important permettant ainsi de conserver les avantages de la formule actuelle et d'en minimiser les inconvénients.

5. RECOMMANDATIONS

5. RECOMMANDATIONS

Avant d'élaborer les recommandations issues de l'analyse de la structure administrative de la Commission scolaire Des Ilets, il serait bon de rappeler le mandat qui me fut confié. Celui-ci mentionnait que je devais présenter des recommandations à la Commission scolaire Des Ilets en vue d'éclairer la prise de décision de cet organisme à l'égard du suivi à apporter à l'expérimentation d'une nouvelle structure administrative en termes soit de maintien, de modification ou d'abolition. En conclusion de l'analyse, on me demandait de commenter, s'il y avait lieu de le faire, les possibilités d'application de ladite structure dans le cadre de la réforme scolaire projetée. Cette dernière partie du mandat m'a causé quelques difficultés dans le cadre de la rédaction des recommandations qui vont suivre. En effet, la réforme scolaire projetée par le ministre Laurin serait opérationnelle à compter de juillet 1985, ce qui pourrait vouloir dire entre autres choses que les recommandations déposées pourraient avoir un caractère temporaire. Dans ce cadre, j'ai exploité d'une façon plus exhaustive les données recueillies pour faire en sorte que si l'organisation ne donnait pas suite à mes recommandations, compte tenu qu'elles seront émises dans le cadre d'un mandat n'ayant pas à tenir compte du caractère provisoire de l'organisme, si, dis-je, l'organisme voulait adopter une situation de passage servant de transition entre ses modes de fonctionnement actuels et ceux qui pourraient être issus de l'application de la réforme scolaire projetée, qu'elle puisse le faire.

Dans ce contexte, la structuration de mes recommandations prendra la forme suivante:

Dans un premier temps, je vais répondre au mandat qui m'a été donné de faire des recommandations concernant la structure administrative actuellement en expérimentation sans tenir compte de la réforme projetée.

Dans un deuxième temps, mes recommandations tiendront compte du fait que l'organisme pourrait choisir de ne pas modifier d'une façon considérable ses modes de fonctionnement compte tenu du caractère provisoire ou temporaire de l'organisme dans le cadre de la réforme.

Finalement, suivront des recommandations qui ont trait à des éléments qui, indépendamment de la décision prise par rapport à la structure d'encadrement des activités de l'organisme, devraient tout de même être retenus.

5.1 RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE LA COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS SANS EGARD AU PROJET DE REFORME

En conclusion de l'analyse effectuée à la fois aux plans technique, social, du management et du soutien et en considérant le fait que l'organisme ne peut nommer un directeur général adjoint à plein temps, je recommande:

1o que la Commission scolaire Des Iletz repense sa structure actuelle de fonctionnement et adopte une structure de forme traditionnelle représentée par l'organigramme apparaissant en appendice H et qui regroupe, sous l'autorité du Directeur général, un secrétaire général, une direction

des services éducatifs, une direction des services administratifs regroupant la gestion des ressources matérielles et financières, une direction des services au personnel et une direction de la planification et du développement organisationnel en fonction conseil et les directeurs d'école en fonction d'autorité.

2o que compte tenu que les arrêtés en conseil régissant les conditions de travail des cadres de service des commissions scolaires du Québec ne permettent à la Commission scolaire Des Îlets de n'avoir plus de quatre (4) cadres de service, il y aurait lieu que la Commission scolaire Des Îlets accepte que la responsabilité du Secrétariat général soit assumée par une autre direction de service. Dans ce contexte et compte tenu des rôles et responsabilités dévolus à chacune des entités administratives, je recommande que la Direction de la planification et du développement assume le Secrétariat général.

3o qu'en ce qui a trait aux rôles et responsabilités dévolus à chacun de ses cadres de service et d'école, je recommande que la Commission scolaire Des Îlets révise les délégations de pouvoirs ainsi que les partages des rôles et responsabilités qui avaient été faits avant l'expérimentation de la nouvelle structure dans le but de les rendre plus conformes à la réalité actuelle en y maintenant le principe d'une décentralisation des pouvoirs le plus près possible du lieu de l'action.

4o qu'afin d'éviter les problèmes rencontrés antérieurement à l'expérimentation de la structure actuelle plus particulièrement au niveau de la coordination des activités services-écoles et écoles-services, je recommande que le Directeur général de la Commission scolaire Des Îles mette en place un comité restreint de coordination regroupant à la fois des cadres de service et des cadres d'école.

5.2 RECOMMANDATIONS DANS LE CONTEXTE OU COMPTE TENU DE LA REFORME SCOLAIRE PROJETEE, L'ORGANISME DESIRERAIT PROCEDER PAR DES AJUSTEMENTS MINEURS

Dans le contexte où l'organisme, compte tenu de la conjoncture actuelle ne désirerait pas procéder à des modifications importantes, certaines recommandations devraient quand même être prises en considération. Je recommande:

1o que la Commission scolaire Des Îles rétablisse le lien hiérarchique direct entre le Directeur général et les directeurs d'école.

2o que la Direction du réseau des écoles devienne une direction de service conseil au plan des services éducatifs tout en conservant la responsabilité de coordonner les relations services-écoles et écoles-services au plan des activités de gestion des ressources matérielles et financières et que, dans ce cas, elle ne conserve qu'un poste de coordonnateur au réseau des écoles.

3o qu'en ce qui concerne le travail des cadres de service, on revoit les modes de fonctionnement organisationnel en fonction des règlements de délégation de pouvoirs existant antérieurement à l'expérimentation de la structure administrative actuelle, dans le sens:

a) d'augmenter leur autonomie.

b) de leur permettre de connaître plus rapidement les résultats de leur travail.

c) de leur permettre une plus grande relation avec les autres cadres et professionnels de l'organisation.

d) que l'organisation de leur travail fasse montre d'un meilleur équilibre entre la planification, l'exécution et le contrôle.

4o que le Directeur général clarifie le départage de certaines responsabilités entre la Direction du réseau et la Direction de l'administration concernant la gestion du personnel et en informe les directeurs d'école.

Ces différentes recommandations pourraient s'articuler à l'intérieur de l'organigramme figurant en appendice M. (page 204 A)

5.3 RECOMMANDATIONS CONCERNANT DES PROBLEMATIQUES QUI DOIVENT ETRE REGLEES PEU IMPORTE LA DECISION CONCERNANT LA STRUCTURE D'ENCADREMENT

L'ensemble de ces recommandations seront traitées à trois (3) niveaux:

1o Au niveau des orientations à donner au travail.

2o Au niveau de l'organisation du travail.

3o Au niveau du processus de décision.

5.3.1 AU NIVEAU DES ORIENTATIONS A DONNER AU TRAVAIL

5.3.1.1. DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT

En ce qui concerne la Direction de la planification et du développement, je recommande:

1o que cette direction porte ses efforts sur des travaux à court et à moyen termes.

2o qu'elle mette l'action sur le soutien à l'action.

3o qu'elle mette l'accent sur l'évaluation des instruments.

4o qu'elle procède à l'élaboration d'instruments nécessaires à court terme pour appuyer l'action dans le milieu.

5o qu'elle intensifie les services de soutien au niveau des écoles et des services selon les besoins identifiés.

5.3.1.2. DIRECTION DE L'ADMINISTRATION

En ce qui concerne la Direction de l'administration, je recommande:

1o qu'elle poursuivre ses efforts afin de répondre aux besoins des écoles et ce, dans les meilleurs délais.

2o qu'elle clarifie, en relation avec les directions d'écoles, leurs attentes face aux informations qu'elles désirent à l'égard du contrôle budgétaire.

5.3.1.3. DIRECTION DU RESEAU

Au niveau de la Direction du réseau, je recommande:

1o que cette direction mette en opération le plan de perfectionnement des personnels dans les plus brefs délais.

5.3.2 AU NIVEAU DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

5.3.2.1 LES PROFESSIONNELS DE LA PSYCHOLOGIE

Je recommande que:

1o le Directeur du réseau ou des services éducatifs soit le supérieur hiérarchique de ces professionnels.

2o les directeurs d'école et le Directeur de la planification et du développement lorsqu'ils utilisent leur service soient le supérieur immédiat de ces personnels.

3o en ce qui concerne l'évaluation du travail de ces professionnels, chacun de ses supérieurs immédiats ait à évaluer le travail fourni et que le supérieur hiérarchique assure le suivi à ces évaluations s'il y a lieu.

4o l'affection de ces personnels relève du supérieur hiérarchique.

5o le perfectionnement de ces personnels relève du supérieur hiérarchique.

6o le supérieur hiérarchique coordonne les activités du service de consultation et d'animation et du service d'adaptation scolaire.

7o le supérieur hiérarchique mette en place une table des professionnels de la psychologie dans le cadre de la réalisation de travaux en commun.

8o le supérieur hiérarchique soit responsable d'élaborer le tableau de répartition des tâches des professionnels de la psychologie.

9o dans la gestion des professionnels du secteur de la psychologie, les supérieurs immédiats fassent en sorte que ces personnels puissent avoir une bonne connaissance des résultats de leur travail en veillant à la mise en place de canaux de communication.

10o dans la gestion des professionnels du secteur de la psychologie, les supérieurs immédiats tentent de minimiser l'impact de leur intervention ad hoc dans le déroulement du processus de travail.

11o en ce qui concerne les autres aspects de la gestion de ces personnels, que le supérieur hiérarchique et les supérieurs immédiats conviennent des modalités d'application.

5.3.2.2 LE TECHNICIEN EN ADMINISTRATION

En ce qui concerne le technicien en administration, je recommande:

1o que l'organisation clarifie définitivement son statut.

2o qu'il soit affecté à un cadre de service en particulier.

5.3.2.3 LES DIRECTIONS D'ECOLE

En ce qui concerne les directions d'école, je recommande:

1o que dans l'organisation de leur travail ceux-ci mettent en place au niveau de leur unité des mécanismes de communication ou d'évaluation leur permettant d'avoir rapidement une rétroaction sur leur travail.

5.3.3 AU NIVEAU DU PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

Comme on a pu le constater dix-sept (17) variances ont été considérées comme variances clefs et viennent affecter le processus de décision. Cependant et compte tenu des remarques de Pasmore et Sherwood (1978) qu'on a rapportées précédemment à l'effet que l'objectif de cette analyse vise l'élimination si possible des variances qui affectent le processus sinon leur contrôle le plus près possible

du lieu où elles se produisent et tenant en considération aussi que certaines des variances identifiées comme clefs ont des effets les unes sur les autres, il m'apparaît que l'organisme ne devrait pas s'attaquer d'une façon formelle à chacune des variances précédemment citées.

Il m'apparaît en effet que les efforts de l'organisation devraient principalement porter sur la disparition de certaines variances mais plus particulièrement sur le contrôle de variances ayant des effets sur des étapes subséquentes du processus. Si on s'en réfère au schéma d'analyse présenté en appendice I, il m'apparaît que l'organisation devrait tout mettre en place pour réduire la quantité de dossiers soumis à l'appréciation des cadres d'école dans un contexte évident de diminuer le nombre de réunions collectives. En second lieu l'effort devrait porter sur une présentation standardisée des dossiers qui feront l'objet d'analyse au plan décisionnel. Ce modèle devrait énoncer en quelques pages les éléments essentiels à la prise de décision.

Un autre point sur lequel l'organisation aurait avantage à se pencher, c'est sur le fait que le point de vue politique puisse être disponible au départ du processus de décision lorsqu'il s'agit de décisions qui devront être sanctionnées par les hommes politiques soit du Comité exécutif de la Commission scolaire Des Îlets ou du Conseil des commissaires.

De plus, la mécanique utilisée par le Directeur général pour porter à la connaissance des cadres de service et d'école certains dossiers devrait être vue en fonction des objectifs axés sur la bonne information et la bonne compréhension des dossiers à l'étude. Dans ce contexte, le Directeur général aurait avantage à revoir les modes de fonctionnement des rencontres collectives. Ces différentes alternatives au problème soulevé feront l'objet de recommandations particulières.

Au niveau du processus de prise de décision, je recommande:

1o que le comité de coordination devant être mis en place par le Directeur général ait entre autres fonctions de procéder à une épuration des dossiers devant faire l'objet des préoccupations des principaux d'école. Cette épuration aurait avantage à être faite en tenant compte des règlements de délégation de pouvoirs en place dans l'organisme et aussi des politiques de gestion régissant les conditions d'emploi du personnel cadre. Cette épuration aurait sans aucun doute pour effet de minimiser les impacts constatés du fait de la trop grande quantité de dossiers traités par les directions d'école ainsi que la trop grande quantité de participation collective.

2o que dans le but d'améliorer l'information des cadres sur les contenus des différents dossiers et d'en faciliter la compréhension, je recommande:

. que le Directeur général mette en place un comité plénier ayant pour principal objectif d'aider à la préparation individuelle des cadres à leur participation collective au niveau de la prise de décision en leur permettant de prendre connaissance des différents dossiers portés à leur appréciation lors d'une rencontre où le porteur du dossier serait présent et disponible à procéder avec les participants à l'analyse de son dossier.

3o que dans le but d'améliorer l'information et la compréhension individuelles sur les dossiers et dans un but de faciliter l'analyse, la prospective, la connaissance des implications des décisions et d'améliorer la rigueur personnelle des individus, je recommande:

. que le directeur général fasse en sorte que chacun des dossiers présentés soit accompagné d'un document synthèse de quelques pages contenant entre autres choses des énoncés sur les encadrements légaux et administratifs du dossier, des éléments de prospectives, de développement du secteur sous observation d'une pré-

sentation des alternatives envisagées accompagnées des avantages et inconvénients pour chacune et faisant état des implications des choix possibles le tout coiffé d'une recommandation particulière.

- que lorsqu'une décision doit être sanctionnée par le Comité exécutif ou le Conseil des commissaires de la Commission scolaire Des Ilets, le Directeur général s'assure que le porteur du dossier soit en possession du point de vue politique sur les grandes orientations à être données au dossier.

- que dans le cas où la décision doit être prise par le Comité exécutif ou le Conseil des commissaires de la Commission scolaire Des Ilets, que celui-ci puisse être en possession du document-synthèse ayant été produit.

- que dans le but d'améliorer la participation collective à la prise de décision tout en assurant la meilleure information possible aux participants, le directeur général mette en place un comité de gestion regroupant l'ensemble des cadres de l'organisme aux fins de lui formuler des recommandations.

. que le comité plénier formé rende disponible aux participants, des rencontres collectives, le fruit de ses délibérations par la production d'un document-synthèse dans lequel il fait part des modifications qu'il trouverait souhaitables au projet original.

Ceci complète l'ensemble des recommandations que j'ai jugé pertinentes d'être portées à la considération de l'organisme.

6. CONCLUSION

6. CONCLUSION

Même si, comme nous l'avons vu dans un chapitre précédent, la structure actuellement en usage à la Commission scolaire Des Îlets répond d'une façon adéquate aux paramètres d'analyses énoncés par Mintzberg (1979), il demeure tout de même que les analyses effectuées plus particulièrement aux plans social et management nous amènent à conclure que l'organisme doit de toute nécessité apporter des modifications à sa structure actuelle.

Il est en effet important pour l'organisation de tenir compte du fait que ses ressources humaines et plus particulièrement ses ressources de cadres sont les ressources les plus importantes et représentent pour elle sa meilleure valeur. En effet, les ressources humaines recherchent une satisfaction dans leur travail en échange de laquelle elles sont prêtes à fournir l'effort nécessaire à l'atteinte des objectifs. Même si les facteurs de motivation extrinsèque au travail sont importants, il ne faut pas perdre de vue que se sont les facteurs de motivation intrinsèques qui motivent les ressources. Dans ce contexte, il devient évident que différentes façons peuvent exister pour permettre l'atteinte d'un résultat et que ce qui compte finalement c'est la qualité du résultat d'une contribution ou d'un ensemble de contribution.

La production collective étant l'essence même de l'organisation, chacun doit se préoccuper de cette dimension. C'est dans ce contexte que l'équipe de travail prend toute son importance, [illegible] la responsabilité de l'organisme de voir à créer une relation dynamique entre ses unités administratives et le ou les clients. Lorsque l'on parle de structure

d'encadrement administrative, il faut bien voir que les cadres responsables de dispenser les services prennent une importance capitale car ils peuvent être assimilés à la notion de client. Aussi l'organisme doit-il être à l'écoute des besoins de ceux-ci.

C'est dans ce contexte et compte tenu de la responsabilité de l'organisme de fournir des services d'encadrement à ses unités administratives, que celui-ci doit faire en sorte de mettre en place une structure qui facilite la direction et la coordination de l'ensemble des activités dont il est responsable.

Des analyses effectuées nous démontrent clairement la volonté des principaux de voir l'organisme recréer le lien d'autorité qui existait antérieurement entre eux et le Directeur général. A mon avis, cette dimension est au coeur même des décisions que devra prendre l'organisme.

Suite aux analyses effectuées, je ne puis que recommander à l'organisme de rétablir ce lien hiérarchique et de procéder aux modifications structurales nécessaires à la concrétisation de ce lien.

En ce qui concerne les possibilités d'application de la structure administrative actuelle dans le cadre d'une intégration élémentaire-secondaire, l'augmentation du nombre de cadres conséquant à cette intégration permettrait de pallier aux lacunes mentionnées précédemment et plus particulièrement rattachées à la Direction de l'administration.

Néanmoins, compte tenu de l'analyse réalisée particulièrement aux plans social et du management, l'organisme désire instaurer ce type de structure dans le cadre de l'intégration primaire-secondaire, elle devra veiller à ce que le directeur du réseau soit un membre de la direction générale c'est-à-dire un directeur général adjoint à plein temps.

X0025611 4

DATE DE RETOUR

MAY 1 [illegible]			
MAY 10 [illegible]			

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro ISN : 9628
Centre d'intérêt : 140

Roger, Paul-Eugène.

Analyse de la structure administrative de la Commission scolaire Des Ilets / par Paul-Eugène Roger. -- [Québec?] : P.-E. Roger, 1983.
2 v. (ix, 207 f.) : ill. ; 28 cm.

Titre de la couv. "Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : v. 2, f. 205-207. Dépouillement partiel : v. 2. Appendices.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Organisation administrative * Analyse organisationnelle * Commission scolaire

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire Des Ilets

Cette recherche a pour but de présenter des recommandations à la direction de la Commission scolaire Des Ilets en vue d'éclairer la prise de décision à l'égard du suivi à apporter à l'expérimentation d'une nouvelle structure administrative en termes soit de maintien, de modification ou d'abolition de cette structure administrative. A la suite d'une analyse organisationnelle, le rapport pose un diagnostic sur les situations qui nécessitent des correctifs. Le premier constat qui nécessite une réaction immédiate de l'organisation est celui que tous les principaux d'école veulent le rétablissement du lien direct entre eux et le directeur général. Le deuxième constat est à l'effet que les tâches des cadres de service sont cloisonnées verticalement ce qui crée chez eux un sentiment de manque d'autonomie. Le troisième constat a trait à l'impossibilité pour la direction de l'administration de développer une expertise sectorielle suffisante à la prise de décision. Quatrièmement, on constate positivement que le maintien de la structure actuelle assure à l'organisation une excellente coordination, une planification efficace mais une expertise en gestion des ressources qui laisse à désirer. Finalement, on constate que la quantité de participation à la gestion de la commission scolaire à laquelle sont tenus les cadres fait en sorte de réduire la qualité des recommandations à être adressées aux instances décisionnelles.

Type de document :

INT
519
2

CONFIDENTIEL
le Janvier 84 - Québec.

Pol. Langue Region

Vol. 2

APPENDICE A

MANDAT CONFIE PAR LE COMITE EXECUTIF

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

2000301

Commission Scolaire Des Ilets
5275 Des Violettes, Charlesbourg, G1G 5L5, tél: 626-1361

EXTRAIT DU LIVRE DES DELIBERATIONS

Bureau du secrétaire général

A LA SESSION ....REGULIERE..... DU .COMITE.EXECUTIF..... DE LA COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS TENUE AU LIEU ORDINAIRE DES REUNIONS LE ...18.JANVIER..... 19 .83.. SOUS LA PRESIDENCE DE ....MONSIEUR.ANDRE.CARON..... ET A LAQUELLE ETAIENT PRESENTS(ES) LES COMMISSAIRES SUIVANTS(ES):

Mme Micheline Duchesne, représentante du Comité de parents,
MM. Gilles Bélanger, Gaétan Turcotte, Jean Charest.

C.E. 83-3041 Evaluation de la structure - projet d'intervention du Directeur général

Il est proposé par monsieur Jean Charest, commissaire, d'amender la résolution C.E. 83-3028 afin qu'elle se lise de la façon suivante:

CONSIDERANT les règlements de délégation de pouvoirs du Conseil des commissaires au Comité exécutif portant sur les modes opérationnels de la Commission scolaire Des Ilets;

CONSIDERANT la décision que le Comité exécutif aura à prendre à l'égard de la survie de la structure administrative en expérimentation à la Commission scolaire Des Ilets;

CONSIDERANT la réforme scolaire annoncée;

QUE la Commission scolaire Des Ilets demande à l'Ecole nationale d'administration publique (ENAP) de confier à monsieur Paul-Eugène Roger, directeur général, le soin, dans le cadre de son projet d'intervention, de présenter au Comité exécutif de la Commission scolaire Des Ilets des recommandations sur la base du mandat suivant:

.../2

Suite de la résolution C.E. 83-3041

Mandat

Pour le 21 juin 1983, faire des recommandations à la Commission scolaire Des Îlets afin d'éclairer la prise de décision à l'égard du suivi à apporter à l'expérimentation de la nouvelle structure administrative en termes, soit:

- de maintien,
- de modification,
- d'abolition.

En conclusion de l'analyse, commenter, s'il y a lieu, les possibilités d'application de ladite structure dans le cadre de la réforme scolaire projetée.

UNANIMEMENT ADOPTEE

COPIE CONFORME

Donnée à Charlesbourg ce vingtième jour de janvier mil neuf cent quatre-vingt-trois.

Date probable d'approbation: 8 février 1983.

Marc Giguère,
Secrétaire général.
/mgl

APPENDICE B

ROLES ET RESPONSABILITES DU SERVICE DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT

1. ROLES ET RESPONSABILITES DU SERVICE DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT

1.1 Identifier les besoins de développement pour l'ensemble des unités administratives de la commission.

1.2 Identifier les besoins de formation et perfectionnement des différents personnels de la commission scolaire à l'égard:

1.2.1 Du plan de développement de la commission.

1.2.2 Du fonctionnement courant de la commission.

1.3 Elaborer un plan de développement de l'ensemble des unités de la commission tant sur le plan éducatif qu'administratif et leur en préciser les différentes composantes à partir des exigences du MEQ, des attentes du milieu et de la prospective envisagée à la Commission scolaire Des Ilets.

1.4 Elaborer un plan de formation et de perfectionnement des différents personnels pour donner suite au plan de développement de la commission et assurer le bon fonctionnement des opérations courantes.

1.5 Assurer l'élaboration et/ou la révision de tous les instruments à caractère pédagogique ou administratif. Par instruments, nous entendons programmes d'enseignement, politiques, règlements, procédures, orientations éducatives et administratives.

1.6 Voir à l'élaboration des objectifs de l'organisation, à la détermination des priorités de travail de même qu'aux plans d'action inhérents à ces priorités.

1.7 Voir à l'élaboration des caractéristiques du personnel à embaucher afin de retenir les personnes qui s'inscrivent dans nos orientations et qui sont les plus aptes à opérationaliser le plan de développement de notre organisme.

1.8 Participer à la détermination du contenu des conventions collectives de nos personnels afin de se donner les structures et les conditions propres à la réalisation du plan de développement.

1.9 Procéder à toute recherche qui permette à la commission scolaire d'être au fait du développement et d'assurer le bon fonctionnement courant de ses unités.

1.10 Faire les analyses des coûts et bénéfices à l'égard des plans d'action soumis pour atteindre les priorités ou les objectifs de l'organisation.

1.11 Suggérer à la direction générale différentes stratégies d'implantation ou hypothèses d'intervention:

1.11.1 à l'égard du plan de développement de la commission.

1.11.2 à l'égard de problèmes rencontrés par les unités dans leur fonctionnement courant.

1.12 Soumettre à la direction générale toute étude permettant aux unités de pouvoir solutionner leurs problèmes de fonctionnement courant.

1.13 Fournir à la direction générale l'expertise et le soutien nécessaire à l'implantation des programmes, à leur diffusion et/ou à l'application des politiques qu'ils génèrent dans les unités.

1.14 Dispenser, en collaboration avec les unités administratives, la formation et le perfectionnement adaptés aux besoins de leurs personnels.

1.15 Assurer toutes les étapes de mesure, d'évaluation et de réajustement propres:

a) au plan de développement de la commission.
b) au plan d'action.
c) au matériel de support mis en place.
d) au programme de formation et de perfectionnement.

1.16 Assurer toutes les phases de rétroinformation à l'intérieur des unités leur permettant d'apporter les réajustements nécessaires.

2. LE SERVICE DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT S'OCCUPE DES TROIS SECTEURS CLEFS QUI EXISTENT À LA COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS SOIT:

- Secteur psychopédagogique.
- Secteur administratif.
- Secteur formation et perfectionnement.

2.1 En rapport au secteur psychopédagogique, le Service de la planification et du développement s'occupe des activités et sous-activités suivantes:

2.1.1 la philosophie éducative et les orientations éducatives de l'organisation.

2.1.2 Le plan de développement pédagogique.

2.1.3 L'enseignement du français, des mathématiques, des sciences, de la catéchèse, de la morale, des arts, de l'anglais et de l'éducation physique.

2.1.4 L'adaptation scolaire.

2.1.5 Les moyens d'enseignement.

2.1.6 La mesure et l'évaluation.

2.1.7 Les activités de consultation auprès des élèves.

2.1.8 La santé en milieu scolaire.

2.1.9 Les priorités pédagogiques.

Son rôle se résume à l'élaboration et l'évaluation des instruments psychopédagogiques tels: orientations, plan de développement, programmes d'enseignement, guides méthodologiques, matériel didactique, programmes d'actions, politiques générales et sectorielles, modèles et guides d'implantation à l'égard des activités et sous-activités.

2.2 <u>En rapport au secteur administratif, les activités et sous-activités suivantes sont traitées</u>

2.2.1 La philosophie administrative et les orientations administratives de l'organisation.

2.2.2 Le plan de développement administratif.

2.2.3 Les priorités administratives.

2.2.3.1 Ressources financières

- Le processus budgétaire.

2.2.3.2 Ressources humaines

- Les critères de sélection des personnels (embauche).

- L'évaluation des personnels.

- Contenu des conventions collectives.

2.2.3.3 Ressources matérielles

- Le plan de développement des bâtisses.

2.2.3.4. L'informatique

Le rôle du Service de la planification et du développement est en rapport à l'élaboration et l'évaluation des instruments administratifs tels que: orientations, plan de développement des programmes, politiques générales et sectorielles, modèles et guides d'implantation.

2.3 En rapport au Secteur formation et perfectionnement, le service planifie les activités et sous-activités suivantes:

2.3.1 Les orientations.

2.3.2 Le plan de perfectionnement des personnels.

2.3.3 *Liens avec les organismes extérieures de formation et de perfectionnement.*

L'élaboration et l'évaluation des instruments visant la formation et le perfectionnement des personnels, des commissaires et des parents sont visés surtout en ce qui concerne:

- *les programmes de perfectionnement et de formation.*
- *la politique de perfectionnement.*

APPENDICE C

VARIANCES AU PROCESSUS DE PLANIFICATION GENERALE

ET VARIANCES CLEFS

VARIANCES AU PROCESSUS DE PLANIFICATION GENERALE

. Omission de certains éléments.
. Difficulté de prospective.
. Analyse déficiente
. Mauvaise collaboration.
. Refus de collaborer.
. Synthèse déficiente.
. Coordination inadéquate.
. Validation inadéquate.
. Absence de cohérence dans les décisions.
. Absence de concordance entre les décisions.
. Document incomplet.
. Document dense.
. Document non reçu.
. Document pas clair.
. Lecture des documents.
. Absence aux réunions.
. Mauvaise compréhension.
. Temps consacré à l'étude.
. Délais trop courts.
. Préparation des rencontres (contenu-contenant)
. Délai de livraison des documents.
. Annulation des réunions.
. Recommandations contradictoires.
. Absence du point de vue politique.
. Présentation déficiente des dossiers.
. Manque de ressources humaines.
. Manque de ressources financières.

- Manque d'expertise sur les contenus des dossiers.
- Information déficiente.
- Manque de disponibilité.
- Manque de rigueur.
- Incapacité des individus de se prononcer.
- L'individu fait mal son travail.
- Absence de recommandations.
- Recommandations incomplètes.
- Recommandations ambiguës.
- Mauvaise connaissance des implications d'une décision.
- Fluctuation dans le référentiel décisionnel des individus.
- Quantité de dossiers à traiter.
- Quantité de la participation.

Appendice C-2

VARIANCES CLEFS

- Quantité de dossiers.
- Quantité de participation.
- Lecture déficiente
- Déficience du point de vue politique.
- Présentation déficiente des dossiers.
- Information déficiente.
- Mauvaise compréhension
- Difficulté de prospective.
- Analyse déficiente.
- Manque de rigueur.
- Mauvaise connaissance des implications des décisions.
- Préparation des rencontres déficientes - individuelles relativement au fond et collectives relativement à la forme.
- Absence de recommandations.
- Recommandations soit: incomplètes, ambiguës, contradictoires.
- Décisions incohérentes.
- Décisions inconcordantes.
- Absence de décisions.

APPENDICE D

PRINCIPAUX "OUTPUT" DU PROCESSUS DE PLANIFICATION GENERALE

PRINCIPAUX "OUTPUT" DU PROCESSUS DE PLANIFICATION GENERALE

1) Que le développement et le fonctionnement de l'organisation s'inscrivent dans une démarche planifiée.

2) Que l'organisation se dote d'instruments assurant son fonctionnement et son développement.

3) Que l'organisation coordonne les activités de fonctionnement de ses écoles.

4) Que l'organisation soutienne ses unités administratives aux niveaux des ressources humaines, matérielles et financières.

APPENDICE E

QUESTIONNAIRE UTILISE POUR LES FINS DE LA PRESENTE ANALYSE

Dans les pages suivantes, vous trouverez différentes questions à propos de votre travail. Des instructions spécifiques vous sont données au début de chacune des sections. **Veuillez les lire attentivement.**

Il ne vous prendra pas plus de vingt-cinq (25) minutes pour répondre au questionnaire dans son entier.

Lisez bien les instructions au début de chaque section.

Répondez aux questions rapidement:

Les questions sont écrites pour obtenir vos perceptions sur votre travail ainsi que vos réactions à ce travail.

Il n'y a **aucune question piège**. Vos réponses seront conservées confidentielles. Répondez aussi honnêtement et franchement que possible à chacune des questions. Les résultats de l'analyse seront disponibles aux répondants.

Merci pour votre collaboration.

Tiré de: "The Job Diagnostic Survey", J. Richard Hackman & Greg R. Oldham, Technical Report no 4, Dept. of administrative Sciences, Yale University, May 1974, USA

Supervisé par André Blondin, la première traduction de cet instrument a été faite par Paul-Eugène Roger et son équipe pour un projet d'intervention dans le cadre de sa maîtrise à l'ENAP.

SECTION I

Cette partie du questionnaire vous demande de décrire votre travail le plus objectivement possible. N'utilisez pas cette partie du questionnaire pour montrer que vous aimez ou n'aimez pas votre travail; vous aurez l'occasion de le dire plus loin.

EXEMPLE DE QUESTION

A. Dans quelle mesure votre travail requiert-il que vous utilisiez de **l'équipement mécanique**?

1 2 3 4 5 (6) 7

Très peu Modérément Beaucoup

Très peu: mon travail ne requiert pratiquement pas de contact avec de l'équipement mécanique.

Modérément: mon travail requiert occasionnellement des contacts avec de l'équipement mécanique.

Beaucoup: mon travail nécessite presque toujours que je sois en contact avec de l'équipement mécanique.

Vous encerclez la réponse qui décrit le plus fidèlement votre travail.

Si par exemple votre travail requiert que vous utilisiez de l'équipement mécanique souvent mais non exclusivement vous devriez encercler le chiffre 6 comme dans l'exemple.

Si vous ne comprenez pas bien les instructions, demandez des explications. Si vous comprenez bien, tournez la page et commencez.

1. Dans quelle mesure votre travail requiert-il de vous **d'être en relation directe** avec d'autres personnes (soit des clients, des personnes de l'organisation)?

1 2 3 4 5 6 7

Très peu Modérément Beaucoup

Très peu: collaborer avec d'autres personnes n'est pas du tout nécessaire dans mon travail.

Modérément: certaines relations avec d'autres personnes sont nécessaires.

Beaucoup: collaborer avec d'autres personnes est un aspect essentiel, crucial et absolument nécessaire dans mon travail.

2. Jusqu'à quel point avez-vous de **l'autonomie** dans votre travail? Dans quelle mesure votre travail vous permet-il de décider la façon dont vous allez le faire?

1 2 3 4 5 6 7

Très peu Modérément Beaucoup

Très peu: mon travail ne me permet à peu près jamais de déterminer quand et comment je vais le faire.

Modérément: plusieurs éléments de mon travail sont déterminés et ne sont pas sous mon contrôle mais je peux quand même décider sur certains autres éléments.

Beaucoup: mon travail me donne presqu'entière liberté de décider quand et comment je vais le faire.

3. Dans quelle mesure votre travail est-il un **tout** dans lequel vous pouvez identifier le début et la fin? Ou, est-ce seulement une partie d'un tout qui a été débutée par d'autres ou sera terminée par d'autres?

1 2 3 4 5 6 7

Infime partie — Partie — Un tout

Infime partie: mon travail n'est qu'une infime partie du tout. On ne peut pas voir le résultat de mes activités dans le produit fini.

Partie: mon travail est un apport assez important au produit fini.

Un tout: mon travail nécessite que je réalise tout du début à la fin. On voit facilement le résultat de mes activités dans le produit fini.

4. Dans quelle mesure votre travail requiert-il de vous que vous fassiez des activités variées utilisant de ce fait une **variété** de vos talents et habiletés?

1 2 3 4 5 6 7

Très peu — Modérément — Beaucoup

Très peu: mon travail est routinier et je fais la même activité constamment.

Modérément: mon travail comporte des activités variées.

Beaucoup: mon travail m'oblige à accomplir une variété de choses mettant à profit plusieurs de mes talents et habiletés.

5. De façon générale, votre travail est-il **significatif,** important? Dans quelle mesure les résultats de votre travail ont-ils des **effets significatifs sur la vie et le bien-être** d'autres personnes?

1 2 3 4 5 6 7

Très peu — Modérément — Beaucoup

Très peu: les résultats de mon travail **n'ont pas** d'effet significatif sur d'autres personnes.

Modérément: les résultats de mon travail ont quelquefois des effets significatifs sur d'autres personnes.

Beaucoup: les résultats de mon travail peuvent affecter grandement d'autres personnes.

6. Dans quelle mesure votre **supérieur ou vos collègues de travail** vous font-ils connaître leur appréciation de votre travail?

1 2 3 4 5 6 7

Très peu — Modérément — Beaucoup

Très peu: les gens ne me disent à peu près jamais ce qu'ils pensent de mon travail.

Modérément: certaines fois j'entends parler de mon travail, d'autrefois non.

Beaucoup: les gens me disent presque toujours ce qu'ils pensent de mon travail.

7. Dans quelle mesure votre travail vous permet-il **d'évaluer directement** votre performance. (indépendemment du feedback de votre supérieur ou vos collègues)?

1 2 3 4 5 6 7

Très peu Modérement Beaucoup

Très peu: mon travail est constitué de façon telle que je pourrais le faire sans jamais savoir si c'est bien ou pas.

Modérément: quelquefois mon travail m'amène du feedback direct; quelquefois pas.

Beaucoup: mon travail est organisé de façon telle que je reçois constamment et directement du feedback sur ce que je fais.

SECTION II

Les énoncés qui suivent peuvent être utilisés pour décrire votre travail. Vous devez indiquer à quel point chacun des énoncés est une description pertinente de votre travail. Tentez d'être le plus objectif possible dans vos réponses sans égard au fait que vous aimiez ou pas votre travail.

Pour décrire mon travail, cet énoncé est:

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout pertinent	Très peu pertinent	Peu pertinent	Incertain	Un peu pertinent	Plutôt pertinent	Très pertinent

Écrire un chiffre devant chacun des énoncés, en fonction de l'échelle proposée.

_____ 1. Mon travail me requiert d'utiliser un nombre d'habiletés complexes ou de haut niveau.

_____ 2. Mon travail me requiert de travailler beaucoup en coopération avec d'autres.

_____ 3. La façon dont mon travail est organisé ne me permet pas d'accomplir un travail du début à la fin, un tout.

_____ 4. Le fait de faire mon travail m'amène presqu'automatiquement à recevoir du feedback sur ce que je fais.

_____ 5. Mon travail est simple et répétitif.

6. Mon travail peut être fait par une personne seule; il ne nécessite pas de relations avec d'autres. _____

7. Mon supérieur et les gens avec qui je travaille ne me donnent à peu près jamais d'appréciation sur ma performance au travail. _____

8. Mon travail en est un qui peut affecter grandement d'autres personnes dépendant de la façon dont je le fais. _____

9. Mon travail ne me permet absolument pas d'utiliser mon initiative personnelle et mon jugement. _____

10. Mon supérieur me fait part souvent de son appréciation de mon travail. _____

11. Mon travail me permet de voir le résultat de ce que j'accomplis. _____

12. Mon travail lui-même ne me permet à peu près pas d'évaluer si j'ai bien fait. _____

13. Mon travail me permet beaucoup d'autonomie et de liberté sur la façon dont je le fais. _____

14. Mon travail n'est pas en lui-même très important et significatif. _____

SECTION III

Dans cette section vous avez à identifier comment vous vous sentez dans votre travail. Chacun des énoncés qui suit précise ce qu'une personne peut penser au sujet de son travail. Vous indiquez vos propres sentiments personnels sur votre travail.

Écrivez un chiffre devant chacun des énoncés basé sur l'échelle suivante.

Par rapport aux énoncés suivants, dans mon travail actuel, je suis.

Totalement en désaccord	En désaccord	Un peu en désaccord	Neutre	Un peu en accord	En accord	Totalement en accord
1	2	3	4	5	6	7

1. Il est difficile, dans mon travail, d'être préoccupé par le fait que ce soit bien fait ou pas. _____

2. J'ai une meilleure image de moi-même lorsque je fais bien le travail que j'ai à faire. _____

3. En général, je suis très satisfait(e) de mon travail. _____

4. La plupart des choses que je fais dans mon travail me paraissent sans utilité ou peu importantes. _____

5. Habituellement je sais si mon travail est bien fait ou pas. _____

6. Lorsque je fais bien mon travail j'en retire beaucoup de satisfaction personnelle. _____

7. Le travail que je fais a beaucoup de signification pour moi. _____

8. Je ressent beaucoup de responsabilité **personnelle** pour le travail que je fais. _____

9. Je pense fréquemment à changer d'emploi. _____

10. Je me sens malheureux(se) lorsque je réalise que j'ai mal fait mon travail. _____

11. J'ai beaucoup de difficultés, dans ce travail, à voir si j'ai bien fait ou pas. _____

12. Je sens que je suis personnellement responsable des succès ou échecs dans le travail que je fais. _____

13. Je suis habituellement satisfait de mon rendement dans mon travail. _____

14. Je ne ressent généralement pas de sentiment positif ou négatif en regard de la façon dont je fais mon travail. _____

15. Le fais que mon travail soit bien fait ou pas est clairement ma responsabilité. _____

SECTION IV

Dans cette section il s'agit d'indiquer votre degré de satisfaction par rapport à chacun des aspects de votre travail listé plus bas. Vous devez indiquer le chiffre approprié à chacun des énoncés.

Mon degré de satisfaction par rapport aux aspects suivants de mon travail:

Entièrement insatisfait	Insatisfait	Un peu insatisfait	Neutre	Un peu satisfait	Satisfait	Entièrement satisfait
1	2	3	4	5	6	7

_____ 1. La sécurité d'emploi.

_____ 2. Le salaire et les bénéfices marginaux.

_____ 3. Le développement et la croissance personnelle que me permet mon travail.

_____ 4. Les personnes que je côtoie dans mon travail.

_____ 5. Le degré de respect et l'équité dont fait preuve mon supérieur à mon endroit.

_____ 6. Le sentiment d'accomplissement que je sens en réalisant mon travail.

_____ 7. La possibilité de connaître d'autres personnes dans mon travail.

8. Le support et les conseils que je _____ reçois de mon supérieur.

9. Ce que je reçois comme salaire en _____ fonction de ce que j'apporte à l'organisation.

10. Le degré d'autonomie que j'ai dans _____ mon travail.

11. La sécurité pour l'avenir que _____ m'offre l'organisation.

12. La possibilité d'aider des gens dans _____ mon travail.

13. _____ Les défis que contient mon travail.

14. La qualité de la supervision que je _____ reçois dans mon travail.

SECTION V

Dans cette sections nous vous demandons de vous mettre dans la peau des autres membres de l'organisation effectuant le même travail que vous ou s'il n'y en a pas un travail similaire. On vous demande de préciser jusqu'à quel point les énoncés qui suivent illustrent ce que les autres pensent de leur travail. Il se peut que vos réponses à cette section diffèrent de celles que vous avez données lorsqu'on vous demandait de faire part de vos propres réactions sur votre travail. Rien de plus normal car il est fréquent que des personnes différentes aient des sentiments différents par rapport au même travail. Encore une fois, vous devez indiquer le chiffre approprié à chacun des énoncés.

Jusqu'à quel point les énoncés suivants reflètent-ils ce que, d'après vous, les autres pensent de leur travail?

Totalement en désaccord	En désaccord	Un peu en désaccord	Neutre	Un peu en accord	En accord	Totalement en accord
1	2	3	4	5	6	7

_____ 1. La plupart des gens qui réalisent ce travail ont le sentiment d'être personnellement satisfait lorsqu'ils font bien leur travail.

_____ 2. La plupart des gens sont très satisfaits de leur travail.

_____ 3. La plupart des gens trouvent que leur travail est inutile et sans importance.

4. La plupart des gens se sentent personnellement responsables dans le travail qu'ils font.

5. La plupart des gens qui font ce travail ont une bonne idée de la façon dont ils performent dans leur travail.

6. La plupart des gens trouvent leur travail très significatif.

7. La plupart des gens sont conscients que le fait que leur travail soit bien fait ou pas relève clairement de leur propre responsabilité.

8. La plupart des gens qui accomplissent ce travail pensent le quitter.

9. La plupart des gens qui accomplissent ce travail sont malheureux lorsqu'ils ne font pas bien leur travail.

10. La plupart des gens qui accomplissent ce travail ont de la difficulté à savoir s'ils font bien leur travail ou pas.

SECTION VI

Vous trouverez ci-bas une liste de caractéristiques qui peuvent se retrouver dans n'importe quel emploi. Les gens diffèrent cependant d'opinion sur l'importance qu'a pour eux chacune de ces caractéristiques. Nous sommes intéressés à connaître l'importance que vous attachez à ces facteurs et à quel degré vous aimeriez les retrouver dans votre emploi. Utilisez l'échelle qui suit (de 4 à 10).

4	5	6	7	8	9	10
J'aimerais très peu ou peu avoir cette caractéristique dans mon emploi			J'aimerais beaucoup cette caractéristique dans mon emploi		J'aimerais extrêmement cette caractéristique dans mon emploi	

(N.B.: les nombres sur cette échelle sont différents des autres).

1. Beaucoup de respect et un traitement juste de mon supérieur.

2. Un travail motivant et comportant des défis.

3. La chance de pouvoir être autonome dans mon travail.

4. Une grande sécurité d'emploi.

5. Des collègues charmants(es).

6. L'opportunité d'apprendre quelque chose en réalisant mon travail.

7. Un haut salaire et de bons bénéfices marginaux.

8. L'opportunité d'avoir un travail me permettant beaucoup de créativité et d'imagination. _____

9. Possibilité de promotions rapides. _____

10. Un travail qui me permette de me développer et de croître. _____

11. Un travail qui me permette un profond sentiment d'accomplissement personnel. _____

SECTION VII

Les gens diffèrent d'opinion sur le type de travail qu'ils souhaiteraient accomplir. Les questions de cette section vous donnent l'opportunité de nous signaler le travail qui vous plairait le plus.

Pour chacune des questions, deux différentes types de travail sont succinctement décrits. **Vous devez indiquer "lequel des deux" vous préférez le plus si vous aviez à en choisir un.**

En répondant aux questions, prenez pour acquis que toutes les autres caractéristiques des emplois sont les mêmes. **Ne portez attention qu'aux caractéristiques énoncées.**

	EMPLOI A				EMPLOI B
1.	**Un travail fortement rémunéré.**				**Un travail comportant beaucoup d'opportunité d'être créateur et innovateur.**
	1	2	3	4	5
	Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B
2.	**Un travail où vous avez souvent à prendre d'importantes décisions.**				**Un travail avec des collègues plaisants.**
	1	2	3	4	5
	Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B
3.	**Un travail où les plus fortes responsabilités sont données à ceux qui performent le mieux.**				**Un travail où les plus fortes responsabilités sont données aux employés loyaux ayant le plus d'ancienneté.**
	1	2	3	4	5
	Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B

4. **Un travail dans une organisation ayant des troubles financiers et qui doit fermer les portes à la fin de l'année.** **Un travail dans lequel vous n'avez rien à dire ni sur le comment faire ni sur le quand faire.**

1	2	3	4	5
Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B

5. **Un travail routinier.** **Un travail où les collègues ne sont pas très amicaux.**

1	2	3	4	5
Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B

6. **Un travail où votre supérieur est très critique par rapport à vous et votre travail devant les autres.** **Un travail qui ne vous permet pas d'utiliser des habiletés que vous avez mis beaucoup de temps à développer.**

1	2	3	4	5
Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B

7. **Un travail où votre supérieur vous respecte et vous traite équitablement.** **Un travail vous permettant constamment d'apprendre de nouvelles et intéressantes choses.**

1	2	3	4	5
Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B

8. **Un travail où vous avez beaucoup de chance d'être congédié.** **Un travail sans défi.**

1	2	3	4	5
Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B

9. **Un travail où vous avez l'opportunité de développer de nouvelles habiletés et espérer des promotions.** **Un travail vous permettant beaucoup de loisirs et d'excellents bénéfices marginaux.**

1	2	3	4	5
Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B

10. **Un travail ne permettant que peu d'autonomie.** **Un travail où les conditions de travail sont mauvaises.**

1	2	3	4	5
Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B

11. **Un travail d'équipe très satisfaisant.** **Un travail vous permettant d'exploiter à fond vos talents et habiletés.**

1	2	3	4	5
Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B

12. **Un travail n'offrant à peu près pas de défi.** **Un travail nécessitant que vous soyez complètement isolé des autres.**

1	2	3	4	5
Forte préférence pour A	Faible préférence pour A	Neutre	Faible préférence pour B	Forte préférence pour B

REPONDANT

Bien vouloir cocker votre catégorie d'emploi:

SOUTIEN:
- . Agent de Bureau ☐
- . Secrétaire ☐
- . Technique ☐

PROFESSIONNEL:
- . Administratif ☐
- . Pédagogique ☐
- . Psychologique ☐

CADRE:
- . Ecole ☐
- . Service ☐

APPENDICE F

LEXIQUE DES TERMES UTILISES DANS LE QUESTIONNAIRE

L E X I Q U E

LES DIMENSIONS DE LA TACHE

IMPORTANCE DE LA TACHE

Par importance de la tâche, on entend jusqu'à quel point la tâche a un impact important sur la vie ou le travail des autres personnes que ce soit dans l'organisation ou à l'extérieur de l'organisation.

GLOBALITE DE LA TACHE

Par globalité de la tâche, on entend jusqu'à quel point la tâche demande de compléter un travail dans sa totalité c'est-à-dire du début à la fin.

VARIETE DES HABILITES

Par variété des habilités, on entend jusqu'à quel point le travail comprend une variété d'activités différentes pour être réalisé nécessitant l'utilisation de diverses habilités ou talents de l'employé.

RELATIONS DANS LA TACHE

Par relations dans la tâche, on entend jusqu'à quel point le travail requiert de l'employé de travailler en relation avec d'autres pour produire le travail.

RETROACTIONS PAR LES COLLABORATEURS

Par rétroactions par les collaborateurs, on entend jusqu'à quel point l'employé, dans la réalisation de son travail, reçoit des informations au sujet de son efficacité, de sa performance de la part de son supérieur et/ou de ses collègues.

AUTONOMIE

Par autonomie, on entend jusqu'à quel point le travail permet à l'employé une part importante de liberté et d'indépendance par rapport à la détermination du quand et du comment il réalisera le travail.

RETROACTIONS PAR LA TACHE

Par rétroactions par la tâche, on entend jusqu'à quel point l'employé, en réalisant son travail, peut évaluer son efficacité et sa performance.

IMPACTS PSYCHOLOGIQUES DE L'EMPLOI

SIGNIFICATION DE LA TACHE

Par signification de la tâche, on entend jusqu'à quel point l'employé considère son travail significatif et important.

RESPONSABILITE

Par responsabilité, on entend jusqu'à quel point l'employé se sent personnellement responsable des résultats du travail qu'il effectue.

CONNAISSANCE DES RESULTATS

Par connaissance des résultats, on entend jusqu'à quel point l'employé est capable d'évaluer son efficacité au travail.

REACTIONS AFFECTIVES SUR LES PERSONNES ET LE TRAVAIL

MOTIVATION PERSONNELLE

Par motivation personnelle, on entend jusqu'à quel point l'employé se sent motivé dans son travail.

SATISFACTION GENERALE

Par satisfaction générale, on entend jusqu'à quel point l'employé est généralement satisfait dans son travail.

SATISFACTION PARTICULIERE DANS LE TRAVAIL

. Sécurité

Par sécurité, on entend jusqu'à quel point l'employé est satisfait de la sécurité que lui procure son travail.

. Salaire

Par salaire, on entend jusqu'à quel point l'employé est satisfait de son salaire.

. Relations sociales

Par relations sociales, on entend jusqu'à quel point l'employé est satisfait des relations sociales qu'il a avec les membres de l'organisation.

. Supervision

Par supervision, on entend jusqu'à quel point l'employé est satisfait de la supervision qu'il reçoit de son supérieur.

. *Possibilité de croissance*

Par possibilité de croissance, on entend jusqu'à quel point l'employé est satisfait des possibilités de croissance et de développement personnel que lui offre son travail.

L'IMPORTANCE DU DESIR DE CROISSANCE DE L'EMPLOYE

Par importance du désir de croissance, on entend jusqu'à quel point l'employé est désireux que son travail lui permette de se développer et de croître.

APPENDICE 0

TROIS (3) TYPES DE QUESTIONNAIRE

COMMISSION SCOLAIRE DES ILES
DIRECTION DE LA PLANIFICATION
ET DU DEVELOPPEMENT

A toutes les directions d'école

Grille d'évaluation du degré de satisfaction des utilisateurs de la structure administrative en expérimentation à la C.S.D.I. en 1982-83.

Mars 1983

par: les membres du Comité
d'évaluation de la structure.

INTRODUCTION

Dans le cadre de l'évaluation de la structure administrative expérimentée en 1982-83, le Comité d'évaluation de la structure désire obtenir votre point de vue sur certains éléments de cette structure et connaître votre degré de satisfaction devant les résultats atteints.

Nous vous demandons donc de répondre à ce questionnaire qui porte sur des aspects touchant votre travail. Vous remerciant de votre collaboration.

Le Comité d'évaluation de la structure.

RETOURNER A MARC GIGUERE POUR AU PLUS TARD LE 12 AVRIL 1983.

DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT

AU NIVEAU DE LA PLANIFICATION

Introduction

Planifier, c'est prévoir à court, moyen et long termes. A la CSDI, cette mission est dévolue à la direction de la planification et du développement. Pour ce faire et aider les RUA a fonctionner, ce service s'est occupé: - D'élaborer un plan de développement pour l'organisme - D'obtenir les agrandissements et les constructions d'écoles pour les dix (10) prochaines années - D'élaborer des outils pour les RUA: . Echéancier de gestion . Plan d'implantation des programmes . Etc.

	très satisfaisant	satisfaisant	peu satisfaisant	insatisfaisant	ne peut se prononcer
1- Etes-vous satisfait du plan de développement de la CSDI comme outil de gestion ?	1	20	3	1	☐
2- Etes-vous satisfait du rôle de planification de niveau commission joué par ce service ?	3	9	3	☐	1

Commentaires: _____

_____

2- Etes-vous satisfait du rôle de planification de niveau commission joué par ce service ?

Commentaires: _____

_____

3- Devrait-on intensifier cette fonction de planification à la CSDI ? ☐ augmentation 5 correct 9 diminution

Commentaires: _____

_____

4- Devrait-on axer cette planification sur: 10 court terme 9 moyen terme 1 long terme

Commentaires: _____

_____

5- Améliorations souhaitées: _____

_____

_____

AU NIVEAU DE L'ELABORATION

Introduction

Avant cette structure, il appartenait à chaque service d'élaborer ses plans, ses politiques, ses instruments. Le tout se faisait soit par le directeur de service, des membres de son service mais surtout par des comités de travail. De plus, il revenait à chaque service d'assurer la coordination inter-services et la cohérence avec les orientations du MEQ et de la CSDI. Depuis la nouvelle structure, la mission d'élaboration a été confiée à la direction de la Planification et du développement.

	très satisfait	satisfait	moyennement satisfait	peu satisfait	pas satisfait
1- Etes-vous satisfait du nouveau modèle d'élaboration des politiques, des instruments mis en place par la direction de la planification et du développement ?	1	10	1	☐	☐
2- Etes-vous satisfait de votre degré d'implication dans l'élaboration de ces politiques et instruments ?	1	10	3	☐	☐
3- Etes-vous satisfait de la validation, de la coordination inter-services faits avant le dépôt d'une politique ou d'un instrument ?	1	6	4	3	☐
4- Etes-vous satisfait de la cohérence de ces politiques et instruments avec notre cadre de référence, nos orientations ?	3	7	2	☐	☐
5- Etes-vous satisait du processus de consultation en place lorsqu'une politique est émise ?	2	6	2	3	1

Commentaires: _____

	très satisf.	satisf.	moy. satisf.	insatisf.	très insatisf.
6- Etes-vous satisfait de la façon dont ont été mis en application les politiques et les instruments durant les deux (2) dernières années ?	☐	8	2	5	1

Commentaires: _____

_____

7- Etes-vous satisfait des modalités d'évaluation de ces politiques et instruments après avoir été mis en application ?	☐	5	3	6	☐

Commentaires: _____

_____

8- Améliorations souhaitées: _____

_____

AU NIVEAU DU SOUTIEN AUX UNITES

Introduction

Ce service avait aussi comme mission d'assurer un soutien aux responsables d'unités administratives qui en faisaient la demande à des fins de planification, d'élaboration ou autres.

1- Avez-vous recouru en 1982-83, aux services de cette direction pour votre unité administrative ? Si oui, pour l'équivalent de combien de jours ?

9 oui
5 non

7 entre 10 et 15 d de travail
7 entre 5 et 10 d de travail
5 entre 1 et 5 d de travail

Commentaires: _____

_____

2- Etes-vous satisfait des services rendus ?	2	6	☐	☐	1

Commentaires: 5 pm de réponse _____

_____

3- A votre point de vue, devrait-on intensifier cette fonction ? [4] oui [6] correct [3] non 1 pas de réponse

Commentaires: _____

4- Améliorations souhaitées: _____

Recommandez-vous le maintien au niveau commission de ces trois (3) services ?

Commentaires: _____

DIRECTION DU RESEAU DES ECOLES: Evaluation axée sur la satisfaction des directeurs quant aux "output" (infrastructures mises en place, le comment cela s'est fait ou se fait, la réponse aux besoins, etc...)

I Les instructions

	très satisf.	satisf.	peu satisf.	insatisf.	sans opinion/ pas de rép.
1. Etes-vous satisfait du concept et du mode de gestion mis en place relativement aux instructions du Réseau ?					
- infrastructures	13	17	1	2	1
- comment cela s'est fait et/ou se fait	1	8	2		
- réponses aux besoins	1	9	2	1	1

Commentaires et/ou suggestions: _____

_____

Degré de satisfaction relativement aux dossiers:

2. P.C.P. majeurs	4	8	2		
3. P.C.P. mineurs	4	10			
4. Entretien et réparation (fonctionnement courant)	4	5	5		
5. travaux mineurs dans les écoles (conciergerie)	4	6	4		
6. Vol et vandalisme	4	6	1	1	1 / pas de réponse
7. Procédures d'achat		10	4		
8. Cadre administratif congé à temps partiel	2	11			1
9. Aliénation de manuels scolaires et/ou de volumes de bibliothèque	3	9	2		

	Très satisf.	Satisf.	Peu satisf.	Insatisf.	Sans opinion
10. Cours à domicile	2	20	☐	☐	2
11. Cours spéciaux (organisation)	3	9	1	☐	2
12. Maximum d'élèves par groupe	2	5	3	1	1
13. Application du droit à l'exemption de l'enseignement religieux(droit acquis)	2	2	☐	☐	☐
14. Personnel à prévenir en cas d'urgence (téléphone)	2	4	☐	☐	☐
15. Loi de la protection de la jeunesse (référence cas à D.P.J.)	1	7	5	☐	1
16. Contrat de service - embauche de personnel (surnuméraire)	1	6	2	1	4
17. Cadre d'organisation de la tâche du personnel enseignant	4	10	☐	☐	☐
18. Guide d'utilisation au niveau des garderies et/ou service de garde	1	5	2	☐	4

Commentaires: _____

Suggestions: _____

II Dossiers majeurs traités

Etes-vous satisfait du traitement et des résultats concernant ces dossiers ?

	très sat.	sat.	pas sat.	insat.	pas en mesure de rép.	
19. Processus budgétaire						
a) les principes	☐	☒	☒	☐	☐	
b) l'échéancier	☐	☒	☐	☐	☐	
c) élaboration du budget des écoles	☒	☒	☐	☐	☐	
d) élaboration du budget du réseau	☐	☒	☒	☐	☐	/ pas de réponse
e) élaboration des budgets immobilisation, P.C.P. majeurs, entretien réparation, etc...	☐	☒	☒	☐	☐	/ " " "
	☐	☒	☒	☐	☐	/ " " "

Commentaires et/ou suggestions: _____

20. Processus d'organisation scolaire						
a) principes, échéancier, cadre administratif pour l'organisation de nos services aux E.D.A.A.	☐	☒	☒	☐	☐	
b) l'évaluation menée en 82-83	☐	☒	☒	☐	☐	
c) le traitement de la problématique classe NDA	☐	☒	☒	☐	☐	
d) le traitement du dossier transfert d'élèves	☐	☒	☒	☐	☐	/ pas de réponse
e) classification rôle C.P.A.D.	☐	☒	☒	☐	☐	/ " " "
	☐	☒	☒	☐	☒	/ " " "

Commentaires et/ou suggestions: _____

21. Système d'inventaire	☐	☒	☒	☐	☒
22. Standards minima MAO	☐	☒	☒	☒	☐
23. Conservation d'énergie	☐	☒	☐	☐	☐
24. Modernisation des services imprimerie des écoles	☒	☒	☒	☐	☐

III Participation à la gestion de la C.S.D.I. et du Réseau	très intér.	intér.	peu intér.	pas intér.	
25. Votre degré d'intérêt à participer à la gestion de la C.S.D.I. et du Réseau	4	5	2	☐	

Commentaires: _____

_____

	très sat.	sat.	peu sat.	insat.	pas en mesure de rép.	
26. Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux modes actuels de participation (comité de gestion - les divers comités existants)	☐	5	6	7	1	1 pas en répon.

Commentaires: _____

_____

Comité de gestion

Quel est votre degré de satisfaction concernant certains "aspects techniques" du Comité de gestion ?

27.	Ordre du jour (contenu - confection)	7	5	6	5	☐	1 pas répondu
28.	Procès-verbaux et extraits de résolution	8	8	7	☐	☐	
29.	Tenue du secrétariat	9	5	☐	☐	☐	
30.	Animation	8	6	8	☐	☐	
31.	Fréquence des rencontres	☐	5	7	8	☐	
32.	Etude des questions et délibérations	☐	8	5	8	☐	
33.	La qualité des dossiers présentés	7	6	5	☐	☐	
34.	La participation des personnes ressources	☐	8	4	☐	☐	
35.	La préparation des participants	☐	5	☐	5	☐	
36.	La présence plus fréquente du D.G.	8	4	5	8	2	

Commentaires et/ou suggestions: _____

_____

_____

_____

Etes-vous satisfait(par voie du Comité de gestion) des aspects	très sat.	sat.	peu sat.	insat.	aucune opinion	
37. Consultation et recommandation	☐	9	5	1	☐	1 pas de rép.
38. Coordination - concertation	☐	8	3	2	☐	1
39. Traitement des problématiques du Réseau	☐	9	4	2	☐	1
40. Participation à la gestion de la C.S.D.I. (autrefois conseil d'orientation)	☐	6	4	2	1	1
41. Evaluation	☐	5	5	2	☐	1

Commentaires et/ou suggestions:_____

_____

_____

Les comités

42. Etes-vous satisfait du mode de participation par voie des comités ?	☐	10	2	1	☐
Etes-vous satisfait des résultats obtenus par les comités suivants ?					
43. Comité des rééducatrices	☐	12	☐	☐	2
44. Comité des spécialistes	☐	7	1	1	5
45. C.P.E.	☐	8	5	2	7
46. Comité de perfectionnement des enseignants	☐	11	☐	☐	2
47. C.E.T. soutien	☐	9	☐	2	2
48. C.E.T. (P.N.E.)	☐	10	☐	☐	3
49. Centre des services sociaux	☐	9	☐	2	3
50. Département de santé communautaire	☐	7	2	1	6
51. Comité ad hoc Réseau	☐	8	☐	☐	6 1 pas de rép.
52. Comité ad hoc Personnel	☐	8	☐	☐	6 1
53. Comité social C.S.D.I.	☐	8	5	1	☐
54. Comité social Comité de gestion	2	10	1	1	☐ 1 pas de rép.

	très sat.	sat.	pas très sat.	insat.	pas en mesure de rép.
55. Etes-vous satisfait de la rétroinformation sur le vécu relativement à ces comités ?	☐	☑	☑	☑	☐

Commentaires et/ou suggestions: _____

_____

_____

_____

II Information écrite

56. Etes-vous satisfait de l'information reçue par voie de la circulaire « Le Réseau » ?

a) forme	☑	☑	☐	☑	☐
b) contenu	☑	☑	☑	☑	☐
c) fréquence	☑	☑	☑	☐	☐

Commentaires et/ ou suggestions: _____

_____

I Conseils professionnels et techniques

57. Etes-vous satisfait du rôle d'assistance et de conseil exercé par les EIE face aux différentes pédagogiques et/ou administratives que vous avez à prendre, soit au niveau de la commission scolaire ou au niveau de l'école ?

a) - C.P.	☑	☑	☑	☐	☐
b) - consultants	☑	☑	☑	☐	☐
c) - Services administratifs	☑	☑	☑	☐	☑ 1 pour d répons

Commentaires et/ou suggestions: _____

_____

_____

	très sat.	satisfait	peu sat.	insatisfait	pas en mesure de répondre
58. Etes-vous satisfait de l'aménagement des tâches des PNE ?					
a) - C.P.	☐	☑	☐	☐	☐
b) - consultants	☑	☑	☑	☐	☐
c) - services administratifs	☐	☑	☑	☐	☑ 1 pas de réponse
Commentaires et/ou suggestions:					
59. Etes-vous satisfait des services offerts par les PNE et de la réponse aux besoins ?					
a) - C.P.	☑	☑	☐	☑	☐
b) - consultants	☐	☑	☑	☐	☐
c) - services administratifs	☐	☑	☐	☐	☐
Commentaires et/ou suggestions:					
60. Etes-vous satisfait de l'aspect coordination dans l'évolution de leur action					
école service	☐	☑	☑	☑	☐ 3 pas de réponse
service école	☐	☑	☑	☐	☑ 3 pas de réponse
Commentaires et/ou suggestions:					
61. Etes-vous satisfait des services offerts par le technicien en administration aux services des "grosses écoles" ?	☐	☑	☐	☑	☑ 2 pas de réponse
Commentaires et/ou suggestions:					

	très sat.	sat.	peu sat.	insat.	pas en mesure de rép.	
VI Lien inter-service						
62. Etes-vous satisfait du partage des rôles et responsabilités existants entre:						
a) Réseau - Planification et développement	☐	☐	☐	☐	☐	
b) Réseau - Secteur personnel	☐	☐	☐	☐	☐	
c) Réseau - Secteur équipement	☐	☐	☐	☐	☐	
d) Réseau - Secteur finance	☐	☐	☐	☐	☐	

Commentaires et/ou suggestions:_____

_____

VII Environnement

La structure actuelle fait en sorte que la Direction du Réseau supervise et évalue les directeurs d'école.

63. Etes-vous satisfait de cette décision ?	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires:_____

_____

64. Etes-vous satisfait de la démarche de supervision et d'évaluation utilisée ?	☐	☐	☐	☐	☐
65. Etes-vous satisfait des instruments de supervision et d'évaluation utilisés ?	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires et/ou suggestions:_____

_____

Autres points d'évaluation personnelle:_____

_____

_____

_____

_____

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION

SECTEUR PERSONNEL

Il est important de préciser que la nouvelle structure créait un partage des responsabilités à l'égard de l'ancien service du personnel. En effet, le secteur du personnel du service de l'administration doit s'occuper de l'application des conventions collectives et la direction du réseau doit voir à la direction du personnel (aspect de gestion du personnel).

1- Ce partage des responsabilités entre ces deux entités était-il clair pour vous ? [4] oui [2] non [5] ?
Commentaires: _____

2- Ce partage des responsabilités vous semble-elle une mesure satisfaisante ? [1] [3] [4] [ ] [5]
Commentaires: 1 peu de recul

3- A l'égard de la paie, quel est votre degré de satisfaction devant les services rendus ? [4] [ ] [ ] [ ] [ ]
Commentaires: _____

4- A l'égard de l'application des conventions collectives, quel est votre degré de satisfaction face aux services rendus ? [3] [4] [3] [ ] [ ]
Commentaires: _____

5- Améliorations souhaitées dans ce secteur: _____

SECTEUR EQUIPEMENT

Face aux services rendus, indiquez votre degré de satisfaction devant les résultats obtenus:

Je suis satisfait de la qualité de la réalisation (exécution) des travaux demandés au secteur équipement par le réseau

		Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait	Sans objet
1-	Au niveau de l'entretien et des réparations courantes:	☐	9	3	1	1
	Commentaires:					
2-	Au niveau de la réalisation:					
	a) Des projets à caractère physique majeurs	☐	1	2	3	1
	b) Des projets à caractère physique mineurs	☐	2	1	☐	1
	Commentaires:					
3-	Au niveau des achats en immobilisations:	☐	5	3	3	2 / pas de rép
	Commentaires:					
4-	Au niveau des achats visant l'entretien des bâtisses:					
	a) Qualité	☐	9	1	2	1 / pas de rép
	b) Délais pour répondre aux besoins	☐	4	3	3	1 3
	Commentaires:					
5-	Au niveau des services auxiliaires rendus:					
	a) Courrier interne	☐	10	3	1	☐
	b) Imprimerie	☐	2	2	☐	☐
	Commentaires:					
6-	Améliorations souhaitées dans ce secteur:					

SECTEUR FINANCE

Face aux services rendus, indiquez votre degré de satisfaction devant les résultats obtenus:

	très sat.	sat.	peu sat.	ins.	pas en mesure répondre
1- Au niveau des informations sur le contrôle budgétaire.	☐	☐	☑	☐	☑
Commentaires: _____					
2- Au niveau du soutien face aux besoins exprimés.	☐	☐	☑	☐	☐
Commentaires: _____					
3- Améliorations souhaitées dans ce secteur: _____					

COMMISSION SCOLAIRE DES TILLEULS

Madame,
Monsieur,

Dans le cadre de l'évaluation de la structure administrative expérimentée en 1982-83, le Comité d'évaluation de la structure désire obtenir votre point de vue sur certains éléments de cette structure et connaître votre degré de satisfaction devant les résultats atteints.

Nous vous demandons donc de répondre à ce questionnaire qui porte sur des aspects touchant votre travail. Vous remerciant de votre collaboration.

Le Comité d'évaluation de la structure.

Vous indiquez si vous faites partie du groupe

conseillers pédagogiques [3]
consultants [4]
agents de gestion [2]
régisseur [ ]

Symboles du PDE

S.V.P., retourner à Marc Gingras pour le 15 avril.

. Vous indiquer votre degré de satisfaction à l'égard des éléments suivants:

	très satisfait	satisfait	peu satisfait	insatisfait	pas en mesure de répondre
A. l'encadrement et la supervision reçue	☒	☒	☐	☐	☐
Commentaires:					
B. en tenant compte de votre rôle conseil, votre participation à la	☐	☒	☐	☒	☒
. gestion de la commission	☐	☒	☐	☐	☒
. gestion du réseau	☐	☒	☐	☐	☐
. gestion du service					
Commentaires:					
C. de l'aspect coordination facilitant l'exécution de votre tâche	☒	☒	☒	☐	☐
. entre vous	☐	☒	☐	☐	☐
. entre vous et les écoles					
Commentaires:					

	très sat.	sat.	peu sat.	insat.	pas en mesure de juger
D. de l'aménagement de votre tâche	☒ 2	☒ 4	☐	☐	☐
Commentaires:_____					
E. des modes de fonctionnement avec la Direction de la planification et du développement (pour ceux et celles qui ont eu à travailler avec cette direction)	☐ 1	☒ 4	☐ 1	☐	☒ 7
Commentaires:_____					
F. du rôle que vous jouez					
• en tant qu'expert dans votre secteur i.e. qu'on utilise suffisamment vos services dans votre secteur d'expertise	☒ 4	☒ 8	☐	☐	☐
• en tant que conseil et influence i.e. qu'on tient compte suffisamment de vos recommandations	☒ 2	☒ 6	☐	☐	☐
Commentaires:_____					
G. de la clarification de vos rôles et de vos responsabilités	☐ 1	☒ 6	☒ 3	☐	☐
Commentaires:_____					

...9/

	très satisfait	satisfait	peu satisfait	insatisfait	pas en mesure de répondre	ne s'applique pas
H. du regroupement des C.P., consultants et directeurs d'école sous une même direction, c'est-à-dire le réseau	☐ 1	☒ 2	☐	☐	☐	☐ 3

Avantages que vous y voyez: _____

_____

_____

Inconvénients que vous y voyez: _____

_____

_____

I. Autres commentaires ou recommandations pour l'avenir _____

_____

_____

_____

_____

ML/lnr

Commission Scolaire Des Ilets
5275 Des Violettes, Charlesbourg, G1G 5L5, tél: 626-2762

Bureau du directeur
de la planification
et du développement

Direction de la planification et secrétariat général

ELEMENTS A EVALUER

Au niveau de la planification
- . les résultats atteints
- . prospective

Au niveau de l'élaboration
- . les résultats atteints
- . prospective

Au niveau du soutien aux écoles
- . lien avec les écoles

Au niveau des liens inter-services
- . appréciation

Au niveau de la compatibilité secrétariat général
et direction de la planification et du développement

Améliorations souhaitées en 1983-84
- . recommandations

MG/mgl
83-04-08

RAPPORTS SECTORIELS

DEFINITION

Il s'agit de demander à la personne concernée l'évaluation de l'année 1982-83, son évaluation sur les sujets demandés par le comité et ses recommandations pour l'année.

ELEMENTS A EVALUER

Directrice du réseau des écoles

1- La direction du personnel rattachée au réseau.

2- Le lien réseau - services administratifs.

3- Le fonctionnement 1982-83:

- . au niveau de la coordination des services administratifs,
- . au niveau de la coordination des services éducatifs.

4- Le nombre de personnes nécessaires aux fonctions de coordination.

5- Les éléments à modifier dans le futur.

83-03-30
/mgl

RAPPORTS SECTORIELS

DEFINITION

Il s'agit de demander à la personne concernée l'évaluation de l'année 1982-83, son évaluation sur les sujets demandés par le comité et ses recommandations pour l'année.

ELEMENTS A EVALUER

Directeur général

1) Chaque direction remplit-elle sa mission:

Planification et développement: . planification
. élaboration

Réseau: . coordination
. exécution
. contrôle
> du réseau

Administration: . contrôle administratif
. coordination et exécution

2- La coordination inter-services et services-écoles.

3- L'intégration du secteur personnel aux services administratifs et la direction du personnel (gestion) au réseau.

4- Votre rôle de directeur général en 1982-83.

5- Les éléments à modifier dans le futur.

83-03-30
/mgl

RAPPORTS SECTORIELS

DEFINITION

Il s'agit de demander à la personne concernée l'évaluation de l'année 1982-83, son évaluation sur les sujets demandés par le comité et ses recommandations pour l'année.

ELEMENTS À EVALUER

Directeur des services administratifs

De façon globale:

. Existe-t-il encore des activités qui présentent des duplications d'activités administratives entre les secteurs personnel-finance et équipement-finance ?

. Les principales activités sont-elles traitées dans un continuum

- personnel-paye
- achat-déboursé

. Les mécanismes de contrôle sont-ils en place et s'avèrent-ils efficaces ?

. La coordination des trois (3) secteurs s'avère-t-elle possible et efficace ?

. L'intégration du personnel aux services administratifs.

. Les mécanismes de liaison avec le réseau (coordination des services administratifs) sont-ils adéquats et efficaces ?

. Quelles sont les améliorations souhaitées ?

Recommandez-vous le maintien d'un seul service regroupant les secteurs personnel, finance, équipement ?

83-03-30
/mgl

APPENDICE B

DEMARCHE D'INVESTIGATION

PROJET D'INTERVENTION A LA CSST

MODELE D'INTERVENTION UTILISE : MODELE SOCIOTECHNIQUE

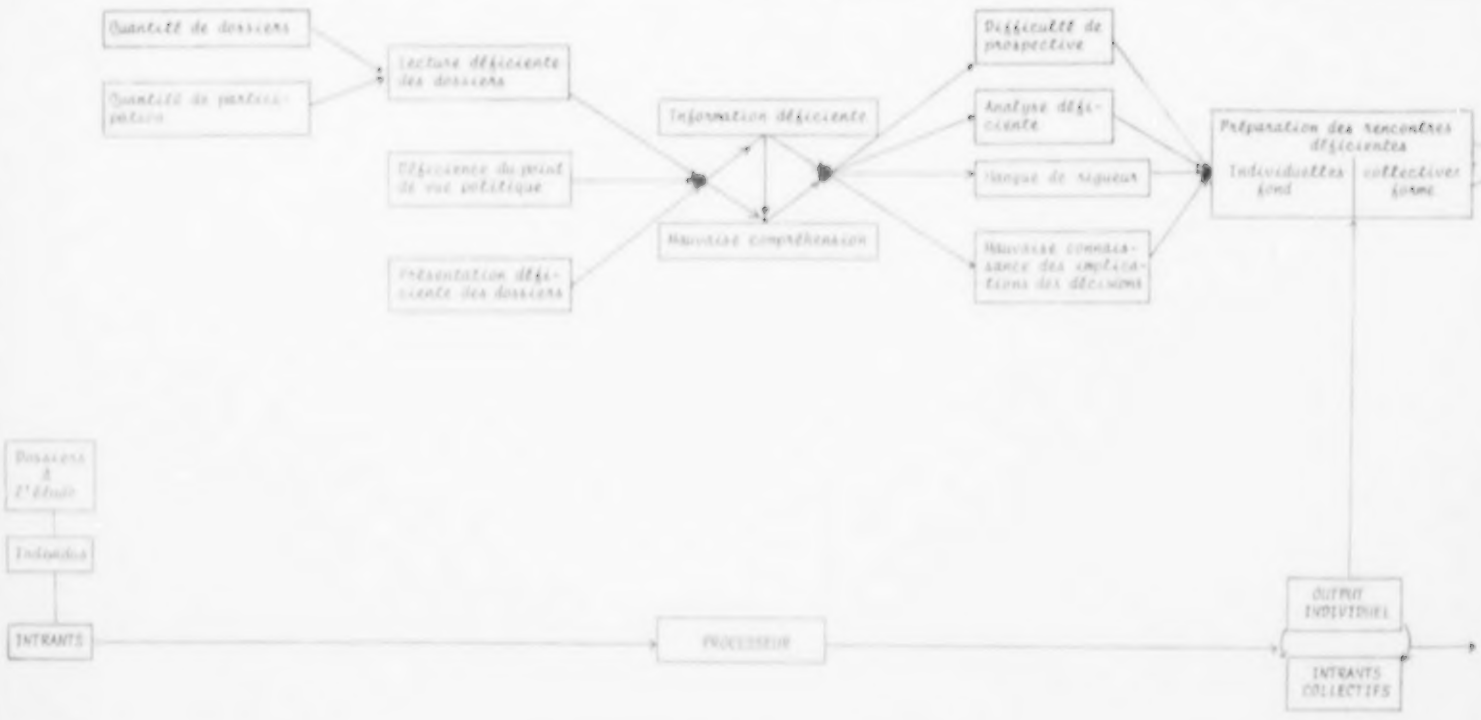
METHODOLOGIE UTILISEE : (Validée par la direction académique, la mandataire et le comité interne)

ENCADREMENT	AU PLAN SOCIAL	AU PLAN TECHNIQUE	PARTICIPATION
Un comité a été mis sur pied pour aider le consultant. Représentants des cadres d'école - François Drolet - Jacques Lapointe Représentant des cadres de service - Marc Séguin Consultant - Paul-Eugène Cyr Directeur académique - André Blondin Mandataire - André Tanon	Utilisation d'un questionnaire auprès de : - tous les cadres de service, - tous les cadres d'école, - tous les P.A.T., - certains employés de soutien. portant sur : - [illegible] - l'importance de la tâche - l'autonomie de la tâche - le degré d'autonomie - la connaissance des résultats obtenus [illegible] [illegible]	Détermination du processus amenant de planification globale. Détermination des variables causant négatifs des individus selon le processus. Analyse des causes et détection [illegible] Analyse des [illegible] [illegible] [illegible]	Validation par l'ensemble des cadres de l'organisation. Validation par l'ensemble des cadres de l'organisation. Comité Comité Comité Comité Comité
	FAITS DE LA DU PET SIGNIFIANT Recommandations : - portant sur la structure, suivra suivra n'ai : à long - point de vue social, - point de vue de l'intégration [illegible]		Validation par l'ensemble des cadres de l'organisation.

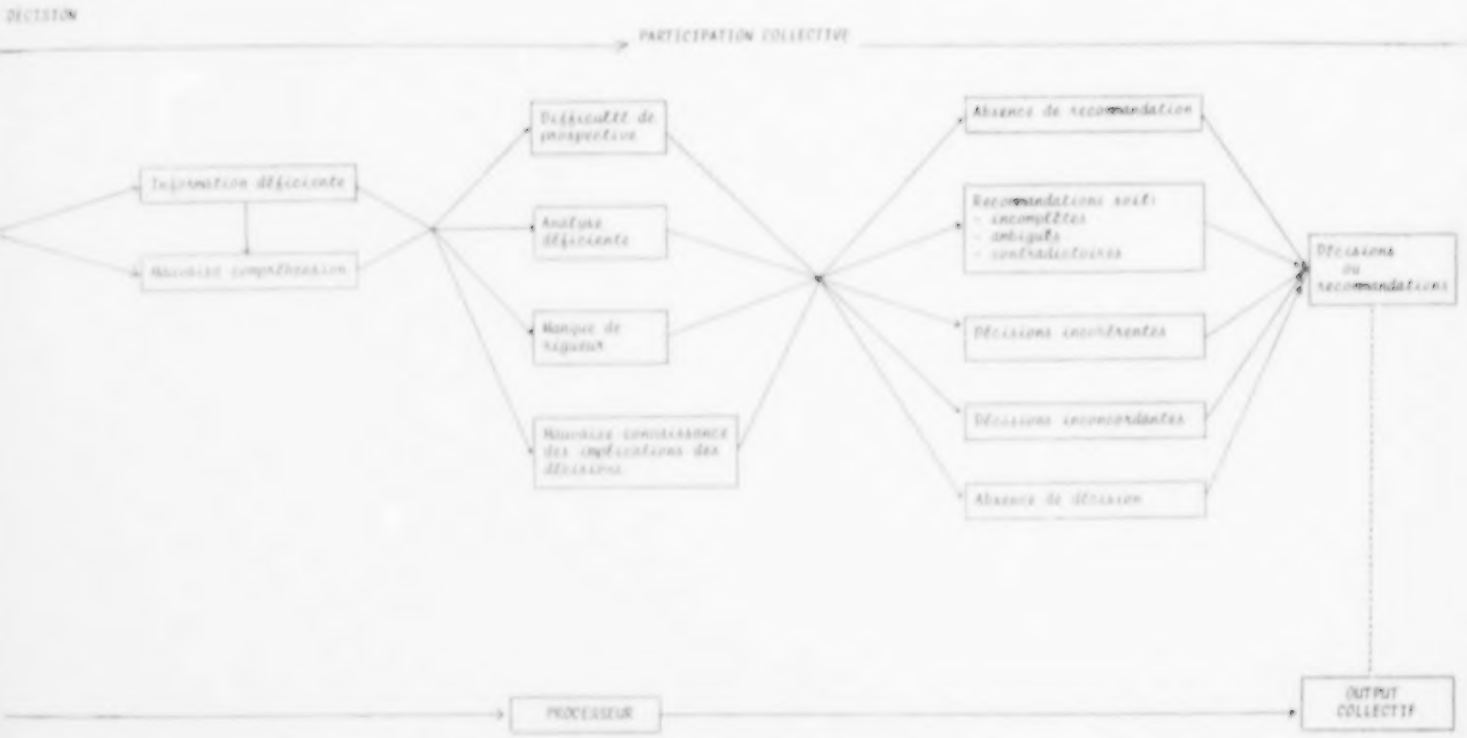
APPENDICE I

SCHEMA D'ANALYSE DE LA VARIANCE SIMPLE

PROCESSUS DE PARTICIPATION INDIVIDUELLE



SCHEMA D'ANALYSE


DÉCISION
PARTICIPATION COLLECTIVE
Information déficiente
Difficulté de compréhension
Difficulté de prospective
Analyse déficiente
Manque de régulation
Mauvaise connaissance des implications des décisions
Absence de recommandation
Recommandations sont:
- incomplètes
- ambiguës
- contradictoires
Décisions incohérentes
Décisions inconséquentes
Absence de décision
Décisions ou recommandations
PROCESSEUR
OUTPUT COLLECTIF
SES VARIANCES-CLEFS AU PLAN TECHNIQUE

APPENDICE I

MODE D'ANALYSE DU QUESTIONNAIRE TRAITANT DE L'ASPECT SOCIAL

MODE D'ANALYSE DU QUESTIONNAIRE TRAITANT DE L'ASPECT SOCIAL

ETAPE 1

La motivation et la satisfaction sont-elles au sens du problème?

La première étape est d'examiner les résultats des employés sur leur motivation et leur satisfaction au travail. Si la motivation et la satisfaction sont problématiques, il faut continuer la démarche sinon regarder à d'autres aspects du travail pour identifier le problème réel.

ETAPE 2

Est-ce que la tâche est basse en motivation potentielle?

Pour répondre à cette question, il s'agit d'examiner le résultat de motivation potentielle de la tâche analysée en fonction des autres tâches pour déterminer si oui ou non la tâche en elle-même est une cause probable d'un manque de motivation. Si le résultat est élevé l'attention devra être portée sur d'autres résultats possibles de difficultés de motivation (salaire, nature de supervision ...).

ETAPE 3

Quel(s) aspect(s) spécifique(s) du travail cause(nt) la difficulté?

Cette étape demande d'examiner le travail sur chacune des dimensions inventoriées pour pointer le ou les éléments qui nécessitent une attention particulière.

ETAPE 4

Les employés sont-ils prêts au changement?

Lorsqu'a été déterminé qu'il y a un besoin de modification du travail et que l'élément particulier du changement a été identifié, il s'agit de penser aux actions spécifiques qui seront les mieux pour modifier le travail. A ce moment, le facteur important à considérer est celui de la force du désir de changement des employés, étant entendu que généralement les employés ayant un faible désir de changement répondent mieux à l'enrichissement de leur travail que ceux ayant un faible désir de changement.

COMMENT MODIFIER LES TACHES

En relation avec les dimensions de la tâche qui ont été soulevées, on peut identifier cinq (5) façons de procéder à la modification de l'emploi pour permettre une plus grande motivation et satisfaction générale ainsi qu'une meilleure productivité globale.

1o La formation d'unités naturelles de travail

Le principe sous-tendant ce mode de fonctionnement est de faire en sorte que l'employé se sente individuellement responsable pour une partie identifiée d'un travail. Il y a deux (2) étapes à suivre pour créer des unités naturelles de travail, il s'agit premièrement d'identifier les éléments plus ou moins de travail et deuxièmement de les regrouper dans des catégories naturelles.

2o Le regroupement des tâches

Le principe à la base du regroupement des tâches consiste qu'autant que faire se peut les tâches existantes qui sont fractionnées puissent être regroupées pour former de nouvelles tâches plus élaborées. Certaines tâches, si elles sont combinées, font en sorte

qu'elles ne peuvent être réalisées par un seul individu; dans un tel cas, il est utile de considérer l'affectation de ces tâches à un petit groupe de travailleurs à qui il est utile de donner une grande autonomie pour les réaliser.

3o L'établissement de relations avec le client

En établissant des liens avec le client, on peut obtenir des résultats sur trois (3) dimensions du travail:

- feed-back
- la variété des habiletés
- l'autonomie.

En premier lieu, il s'agit d'identifier qui est le client, en second lieu, de déterminer quelle peut être la relation la plus directe entre l'employé et le client et en troisième lieu d'établir certains critères permettant au client de juger de la qualité du produit ou du service qu'il reçoit. S'il est possible de faire en sorte que le client puisse transmettre directement ses commentaires à l'employé, ce contact doit être aussi grand que possible et aussi fréquent que nécessaire, étant précisé que des relations face à face sont hautement désirées au moins occasionnellement; si c'est impossible, il faut se rappeler que le téléphone et la lettre peuvent suffire. Il ne faut cependant pas oublier qu'il est extrêmement important que les critères de performance sur lesquels le client aura à réagir doivent être mutuellement compris et agréés.

4o L'enrichissement vertical

L'enrichissement vertical permet de contrer la trop grande spécialisation que l'on retrouve habituellement entre la planification, l'exécution et le contrôle. Cette notion est la plus critique,

Il arrive souvent que le fait de réduire cette spécialisation ait un effet significatif sur la motivation. Il y a plusieurs façons d'y arriver:

1) Retourner au travailleur une plus grande autonomie dans l'établissement de ses fonctions, de ses méthodes de travail, de contrôler la qualité, d'aider les employés moins expérimentés.

2) Augmenter son degré d'autonomie.

3) Le rendre maître de la gestion de son temps.

4) L'amener à identifier les difficultés qu'il rencontre dans son travail.

5) Lui donner la responsabilité de contrôler son budget.

Lorsqu'un travail est enrichi verticalement, il amène inévitablement l'employé à avoir plus d'autonomie en augmentant son contrôle personnel sur son travail, ce qui a pour effet de le rendre plus responsable et d'augmenter sa motivation.

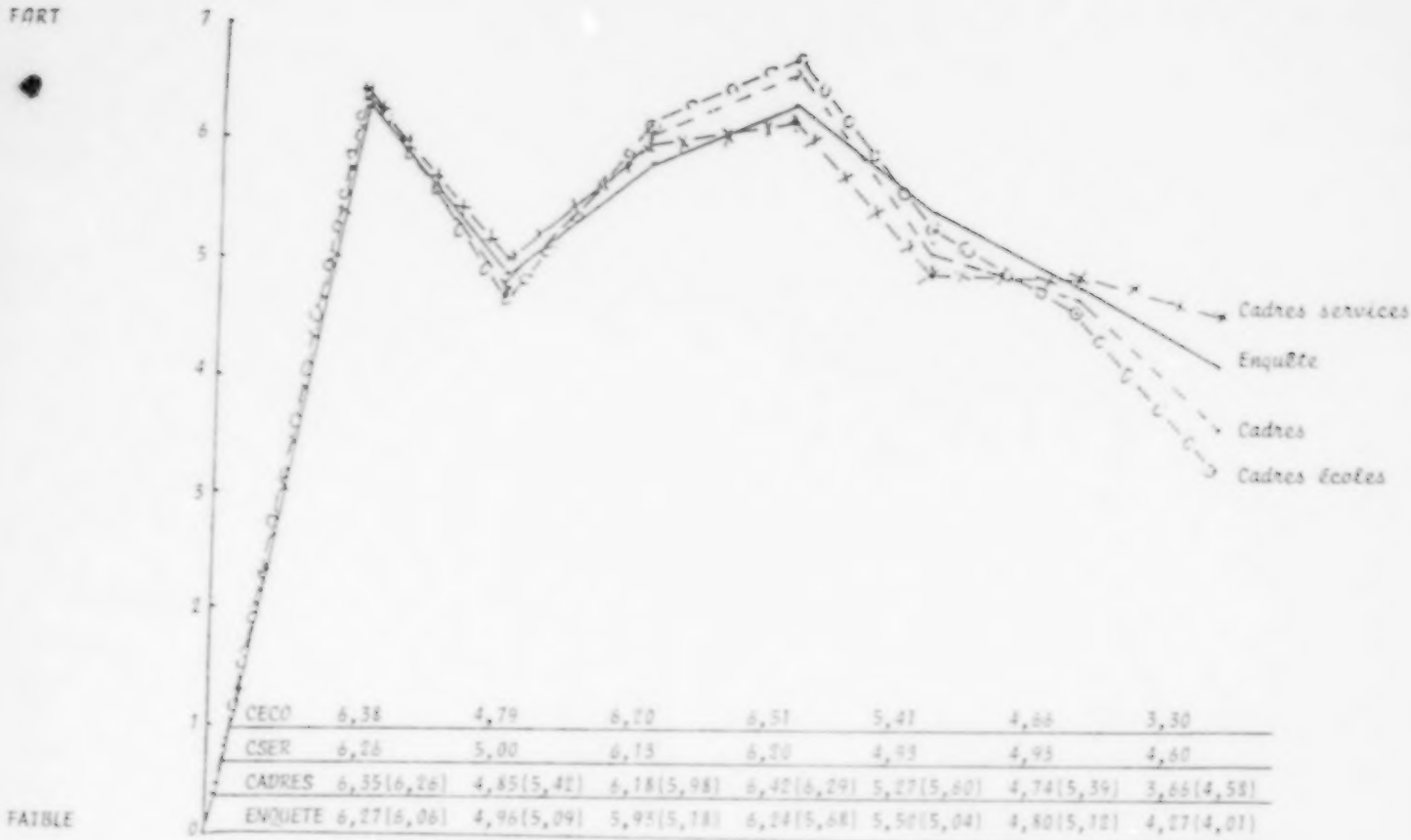
5e La structuration de canaux de rétroaction accrue

L'objectif poursuivi pour cet élément est de permettre à l'employé d'avoir une réaction directe et immédiate sur le travail qu'il exécute, ce qui est plus significatif que la rétroaction responsable de son supérieur.

APPENDICE A

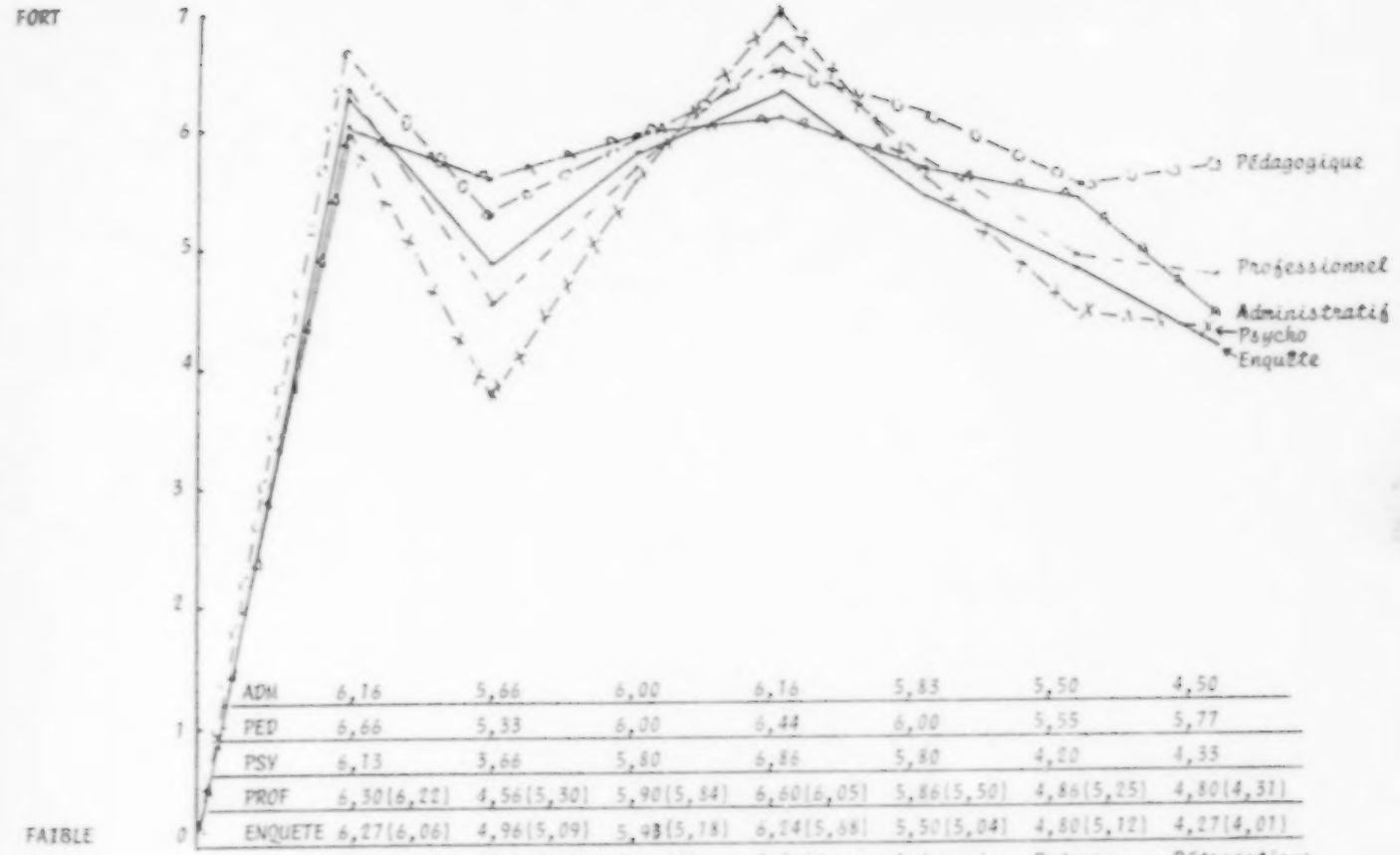
LES DONNÉES TRAITÉES DISPONIBLES AU PLAN SOCIAL

LES DIMENSIONS DE LA TACHE 1



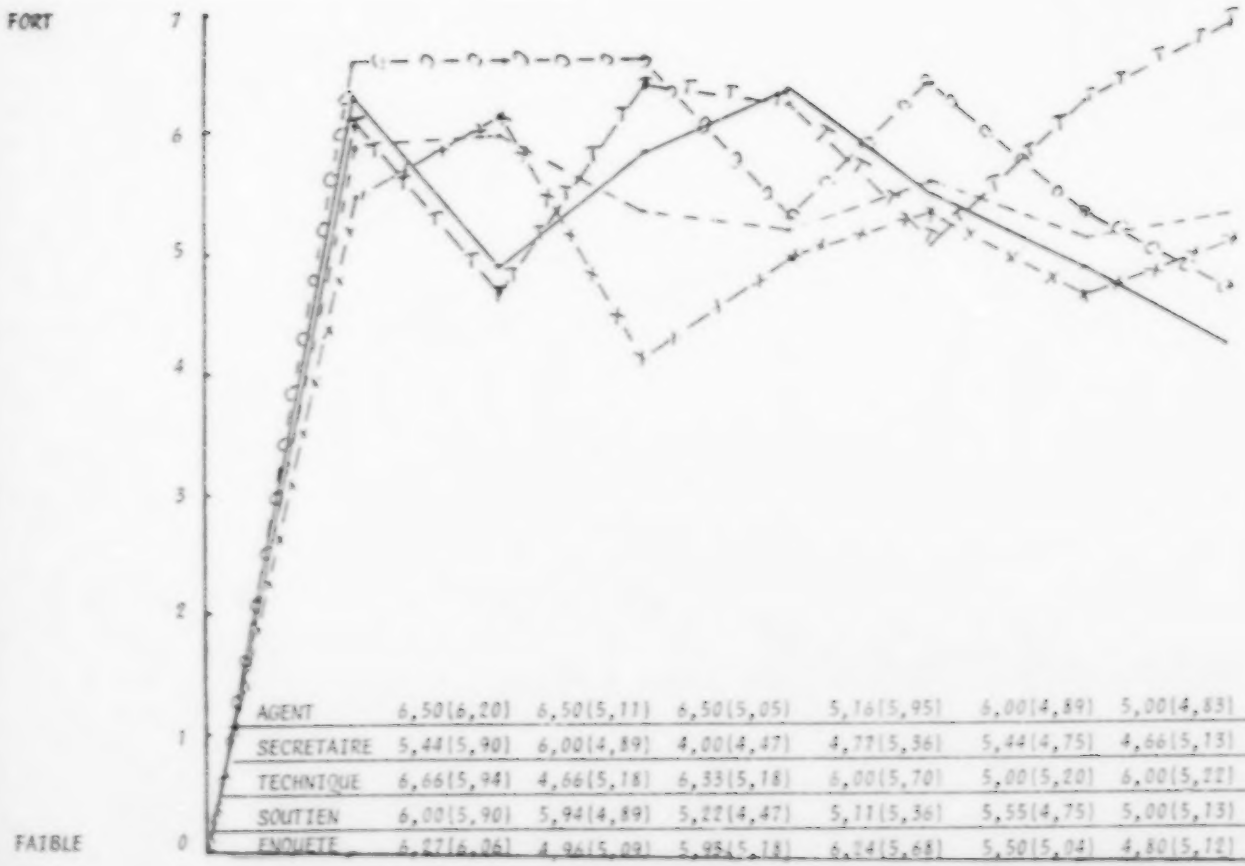
	Importance de la tâche	Globalité de la tâche	Variété des habiletés	Relations dans la tâche	Autonomie	Rétroactions par la tâche	Rétroactions par les collaborateurs
CECO	6,38	4,79	6,20	6,51	5,41	4,66	3,30
CSER	6,26	5,00	6,15	6,30	4,93	4,93	4,60
CADRES	6,35(6,26)	4,85(5,42)	6,18(5,98)	6,42(6,29)	5,27(5,60)	4,74(5,34)	3,66(4,58)
ENQUETE	6,27(6,06)	4,96(5,09)	5,95(5,78)	6,24(5,68)	5,50(5,04)	4,80(5,12)	4,27(4,01)

LES DIMENSIONS DE LA TACHE II



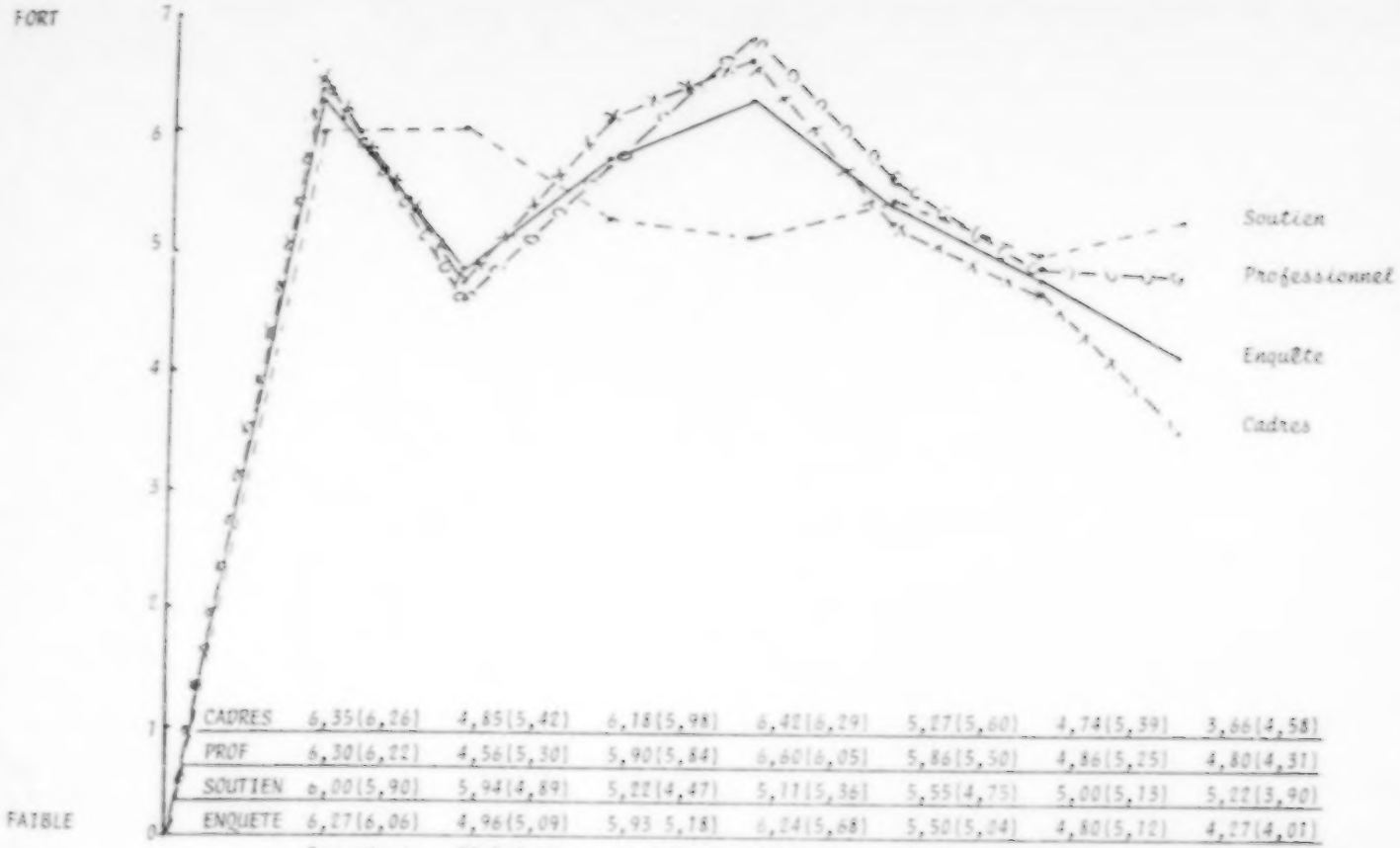
	Importance de la tâche	Globalité de la tâche	Variété des habiletés	Relations dans la tâche	Autonomie	Retroactions par la tâche	Rétroactions par les collaborateurs.
ADM	6,16	5,66	6,00	6,16	5,83	5,50	4,50
PED	6,66	5,33	6,00	6,44	6,00	5,55	5,77
PSY	6,13	3,66	5,80	6,86	5,80	4,20	4,33
PROF	6,30(6,22)	4,56(5,30)	5,90(5,84)	6,60(6,05)	5,86(5,50)	4,86(5,25)	4,80(4,31)
ENQUETE	6,27(6,06)	4,96(5,09)	5,98(5,18)	6,24(5,68)	5,50(5,04)	4,80(5,12)	4,27(4,01)

LES DIMENSIONS DE LA TÂCHE III



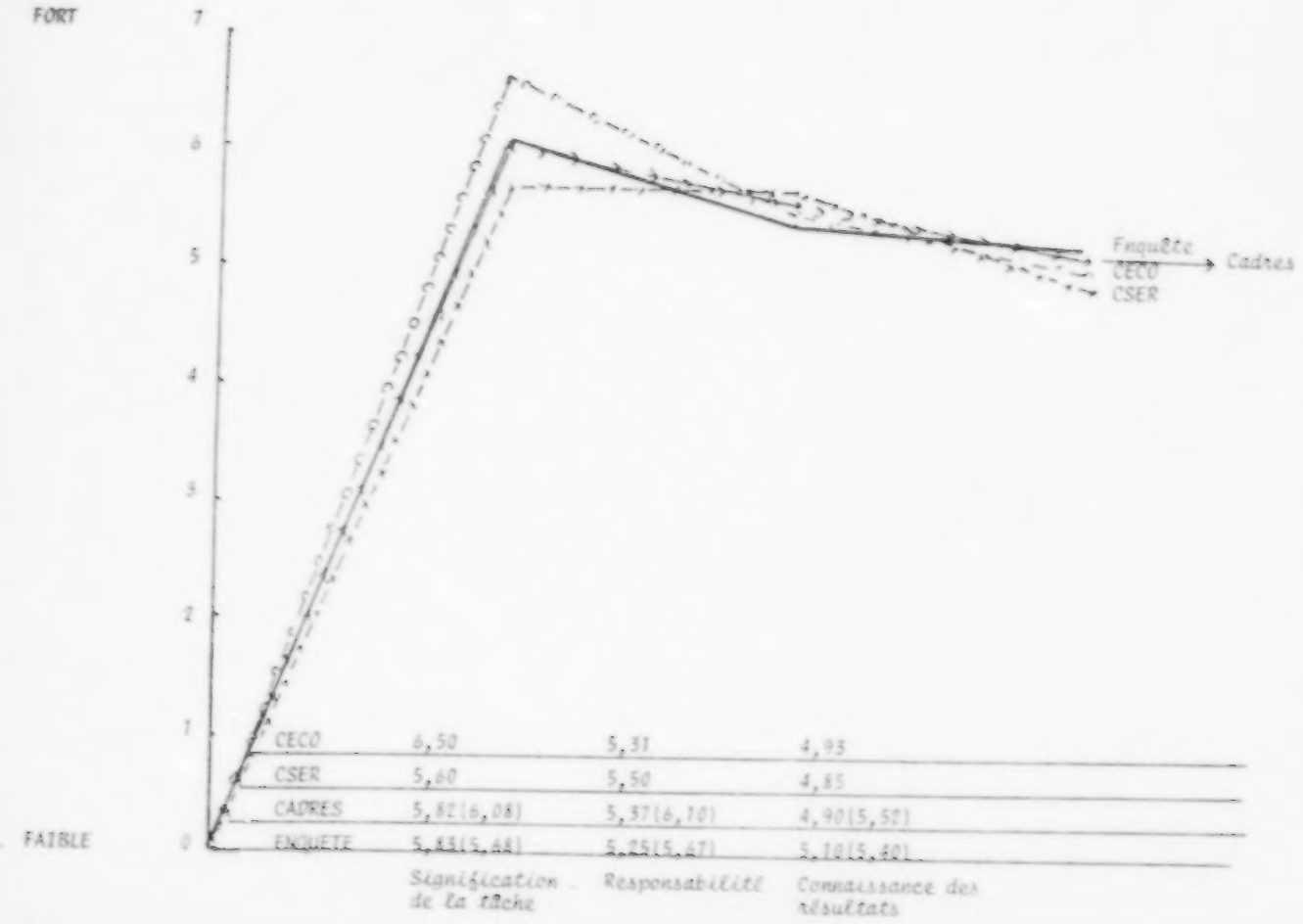
	Importance de la tâche	Globalité de la tâche	Variété des habiletés	Relations dans la tâche	Autonomie	Rétroactions par la tâche	Rétroactions par les collaborateurs
AGENT	6,50(6,20)	6,50(5,11)	6,50(5,05)	5,16(5,95)	6,00(4,89)	5,00(4,83)	4,66(4,02)
SECRETAIRE	5,44(5,90)	6,00(4,89)	4,00(4,47)	4,77(5,36)	5,44(4,75)	4,66(5,13)	5,11(3,90)
TECHNIQUE	6,66(5,94)	4,66(5,18)	6,33(5,18)	6,00(5,70)	5,00(5,20)	6,00(5,22)	6,66(3,80)
SOUTIEN	6,00(5,90)	5,94(4,89)	5,22(4,47)	5,11(5,36)	5,55(4,75)	5,00(5,13)	5,22(3,90)
ENQUETE	6,27(6,06)	4,96(5,09)	5,98(5,18)	6,24(5,68)	5,50(5,04)	4,80(5,12)	4,27(4,01)

LES DIMENSIONS DE LA TACHE IV

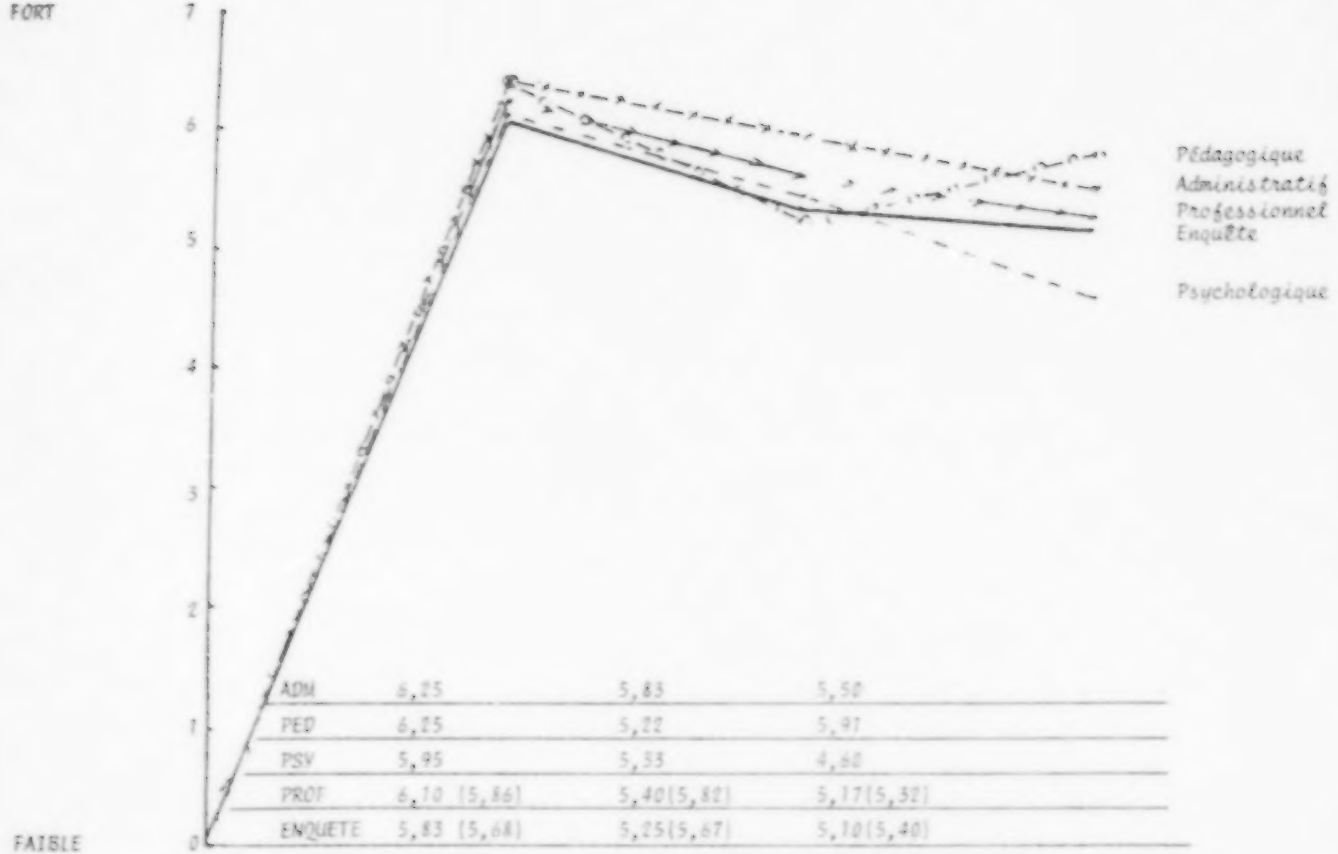


	Importance de la tâche	Globalité de la tâche	Variété des habiletés	Relations dans la tâche	Autonomie	Rétroactions par la tâche	Rétroactions par les collaborateurs
CADRES	6,35(6,26)	4,85(5,42)	6,18(5,98)	6,42(6,29)	5,27(5,60)	4,74(5,39)	3,66(4,58)
PROF	6,30(6,22)	4,56(5,30)	5,90(5,84)	6,60(6,05)	5,86(5,50)	4,86(5,25)	4,80(4,31)
SOUTIEN	6,00(5,90)	5,94(4,89)	5,22(4,47)	5,11(5,36)	5,55(4,75)	5,00(5,13)	5,22(3,90)
ENQUETE	6,27(6,06)	4,96(5,09)	5,93 5,18)	6,24(5,68)	5,50(5,04)	4,80(5,12)	4,27(4,01)

IMPACT PSYCHOLOGIQUE DE L'EMPLOI SUR L'EMPLOYE V

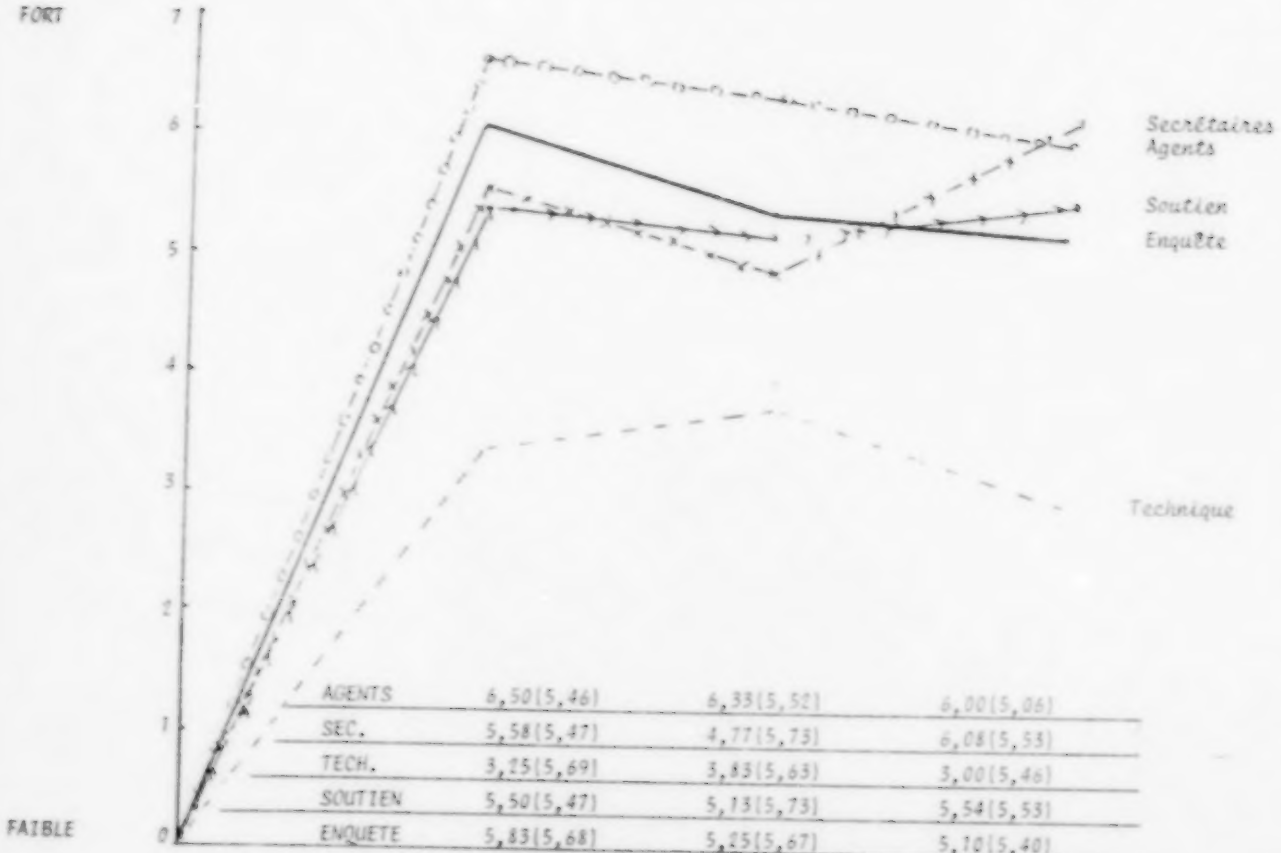


IMPACT PSYCHOLOGIQUE DE L'EMPLOI SUR L'EMPLOYE VI



	Signification de la tâche	Responsabilité	Connaissance des résultats
ADM	6,25	5,83	5,50
PED	6,25	5,22	5,91
PSY	5,95	5,53	4,60
PROF	6,10 (5,86)	5,40(5,82)	5,17(5,32)
ENQUETE	5,83 (5,68)	5,25(5,67)	5,10(5,40)

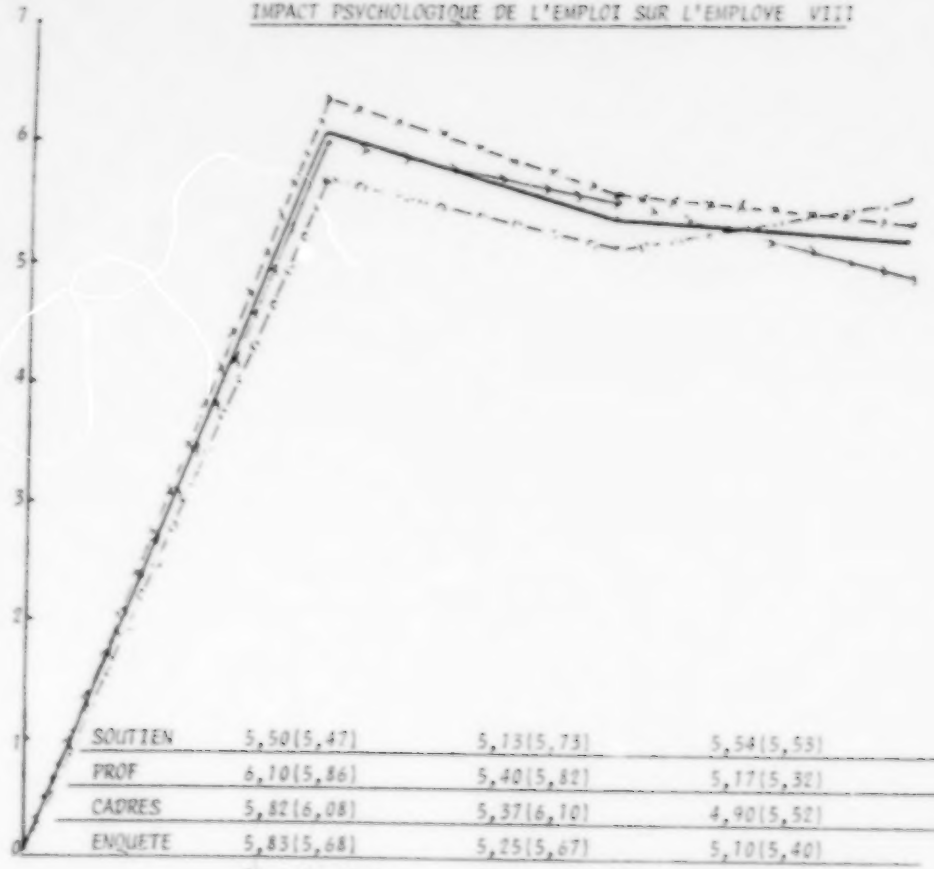
IMPACT PSYCHOLOGIQUE DE L'EMPLOI SUR L'EMPLOYE VII



AGENTS	6,50(5,46)	6,33(5,52)	6,00(5,06)
SEC.	5,58(5,47)	4,77(5,73)	6,08(5,53)
TECH.	3,25(5,69)	3,83(5,63)	3,00(5,46)
SOUTIEN	5,50(5,47)	5,13(5,73)	5,54(5,53)
ENQUETE	5,83(5,68)	5,25(5,67)	5,10(5,40)

FORT

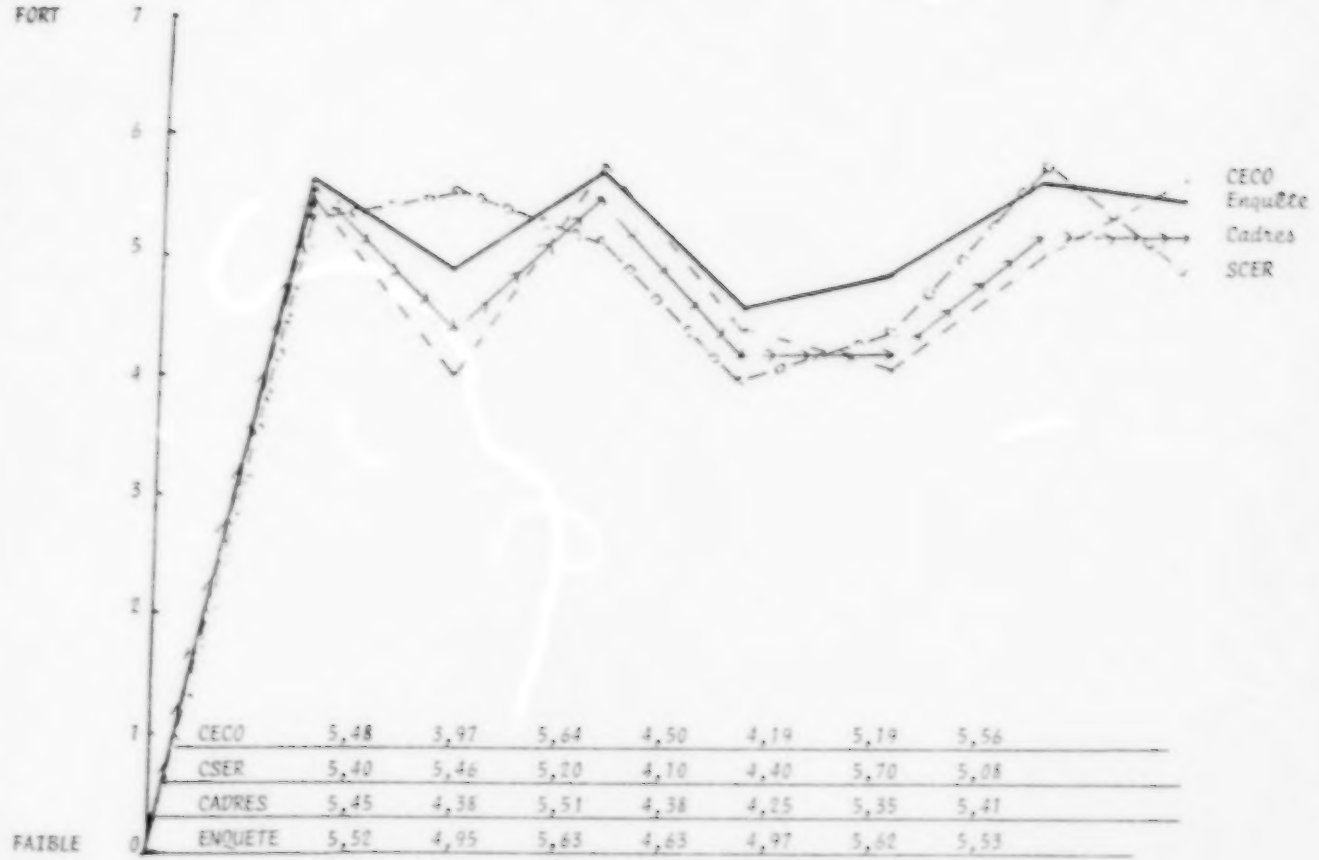
IMPACT PSYCHOLOGIQUE DE L'EMPLOI SUR L'EMPLOYE VIII



	Signification de la tâche	Responsabilité	Connaissance des résultats
SOUTIEN	5,50(5,47)	5,13(5,73)	5,54(5,53)
PROF	6,10(5,86)	5,40(5,82)	5,17(5,32)
CADRES	5,82(6,08)	5,37(6,10)	4,90(5,52)
ENQUETE	5,83(5,68)	5,25(5,67)	5,10(5,40)

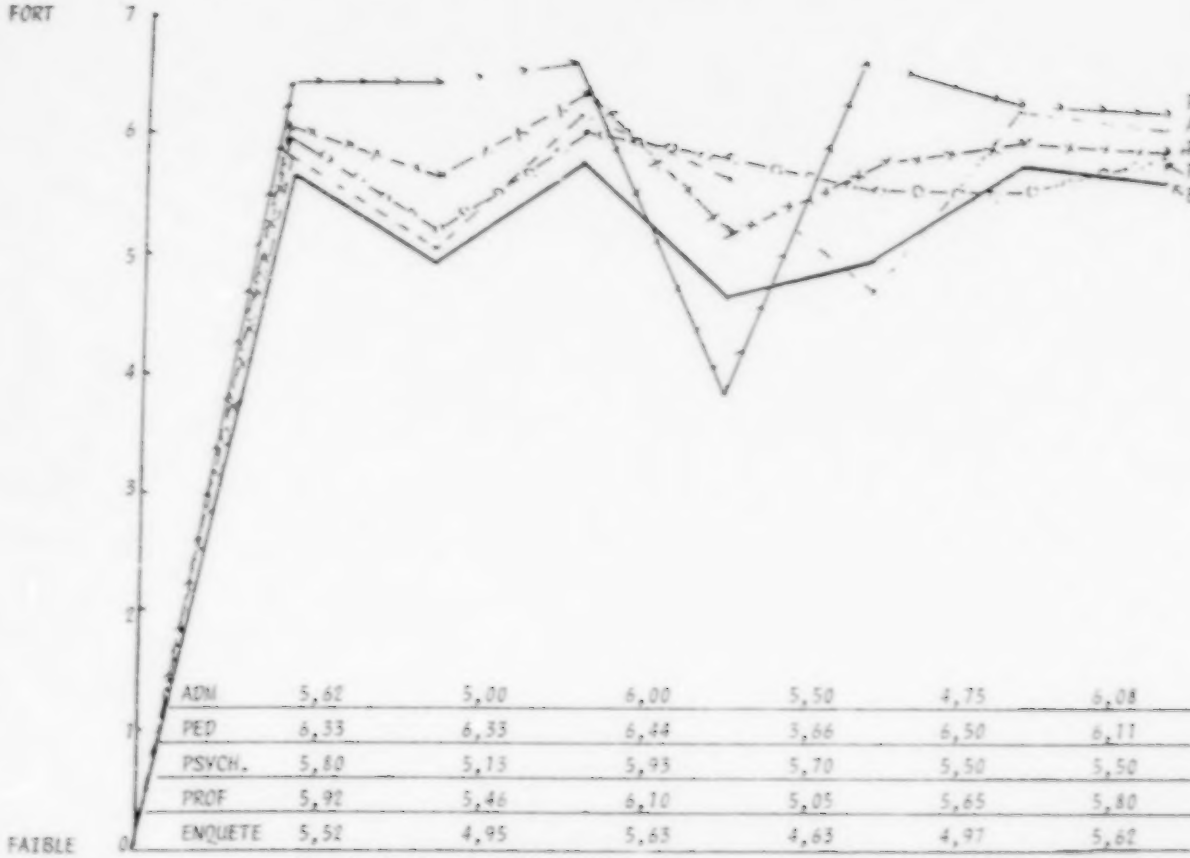
FAIBLE

REPONSE AFFECTIVE A L'EMPLOI IX



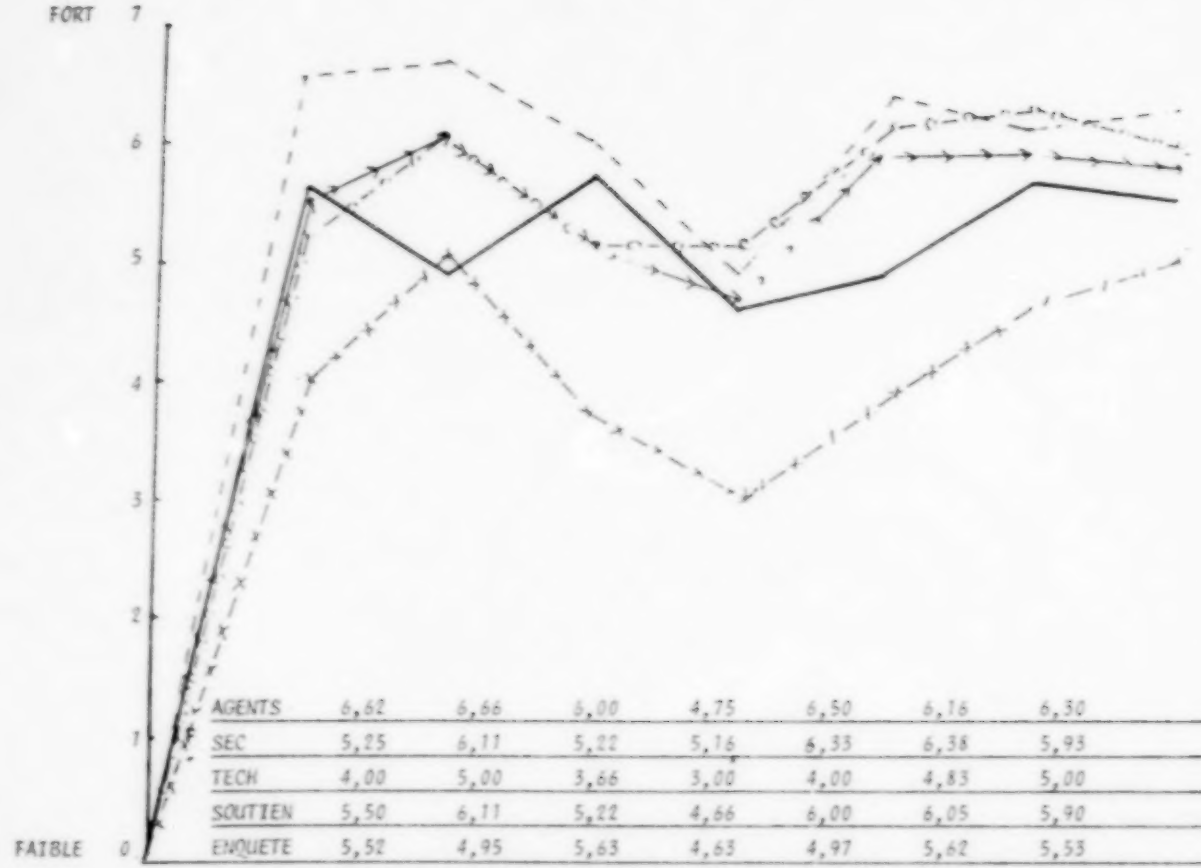
	Possibilité de croissance	Supervision	Relations sociales	Sécurité	Salaire	Motivation personnelle	Satisfaction générale
CECO	5,48	3,97	5,64	4,50	4,19	5,19	5,56
CSER	5,40	5,46	5,20	4,10	4,40	5,70	5,08
CADRES	5,45	4,38	5,51	4,38	4,25	5,35	5,41
ENQUETE	5,52	4,95	5,63	4,63	4,97	5,60	5,53

REPONSE AFFECTIVE A L'EMPLOI X



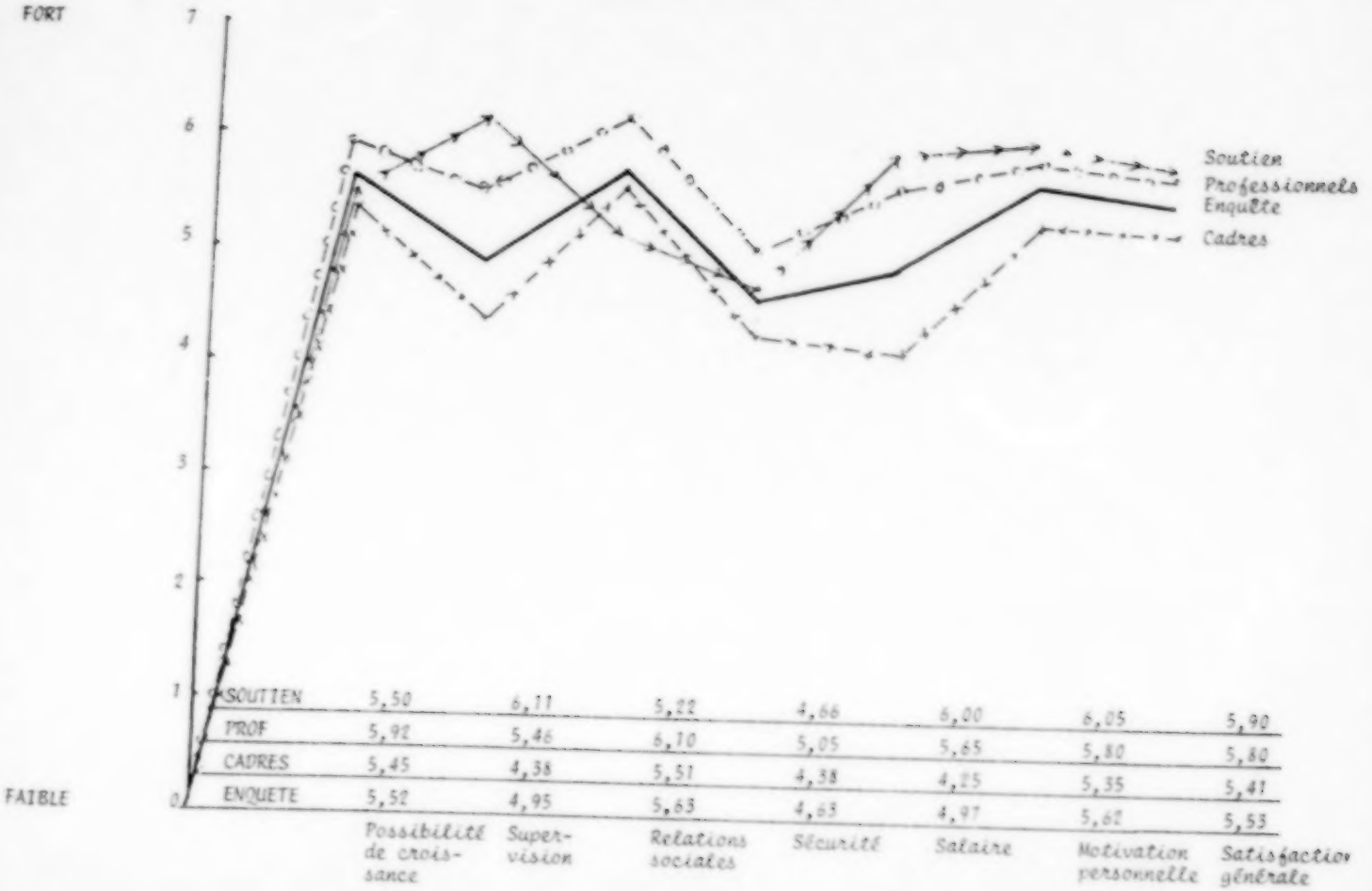
	Possibilité de croissance	Supervision	Relations sociales	Sécurité	Salaire	Motivation personnelle	Satisfaction générale
ADM	5,62	5,00	6,00	5,50	4,75	6,08	5,80
PED	6,33	6,33	6,44	5,66	6,50	6,11	6,06
PSYCH.	5,80	5,13	5,93	5,70	5,50	5,50	5,64
PROF	5,92	5,46	6,10	5,05	5,65	5,80	5,80
ENQUETE	5,52	4,95	5,63	4,63	4,97	5,62	5,53

REPONSE AFFECTIVE A L'EMPLOI XI



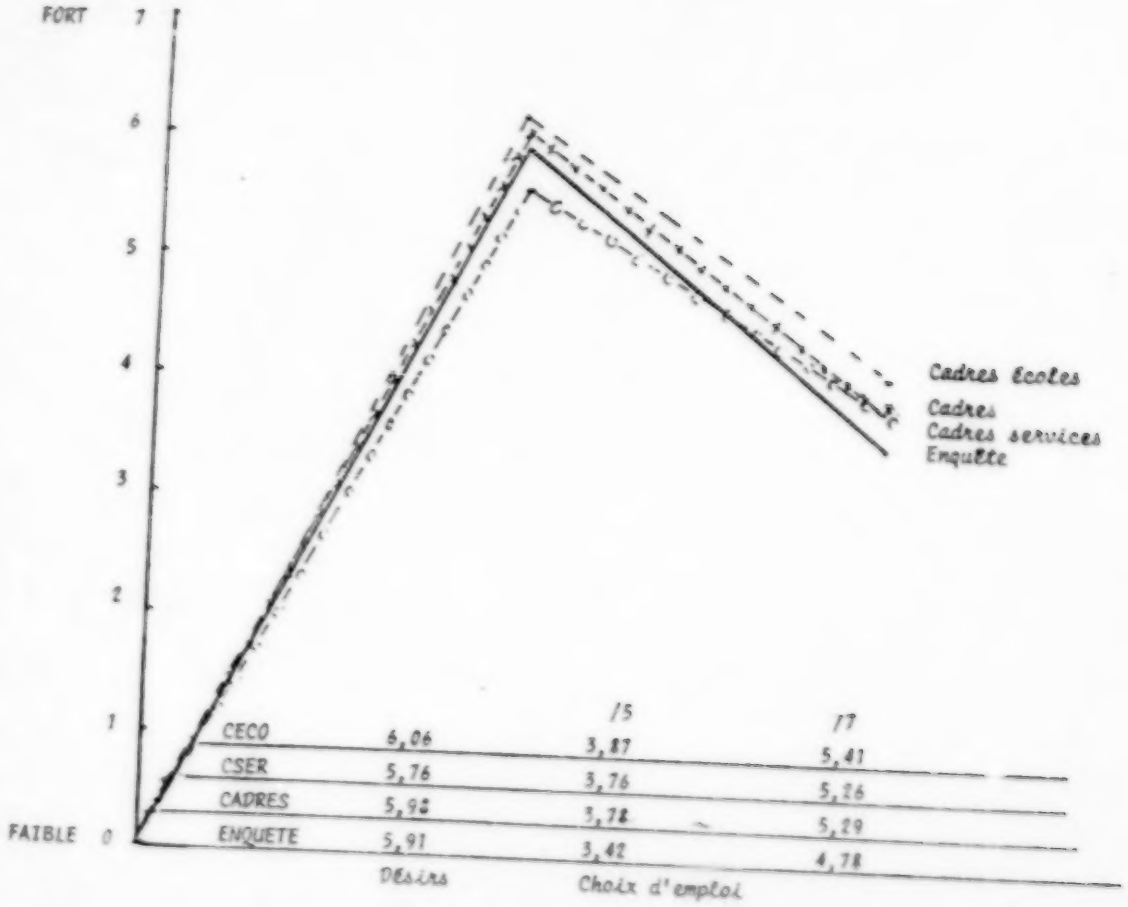
	Possibilité de croissance	Supervision	Relations sociales	Sécurité	Salaire	Motivation personnelle	Satisfaction générale
AGENTS	6,62	6,66	6,00	4,75	6,50	6,16	6,30
SEC	5,25	6,11	5,22	5,16	6,33	6,38	5,93
TECH	4,00	5,00	3,66	3,00	4,00	4,83	5,00
SOUTIEN	5,50	6,11	5,22	4,66	6,00	6,05	5,90
ENQUETE	5,52	4,95	5,63	4,63	4,97	5,62	5,53

REPONSE AFFECTIVE A L'EMPLOI XII

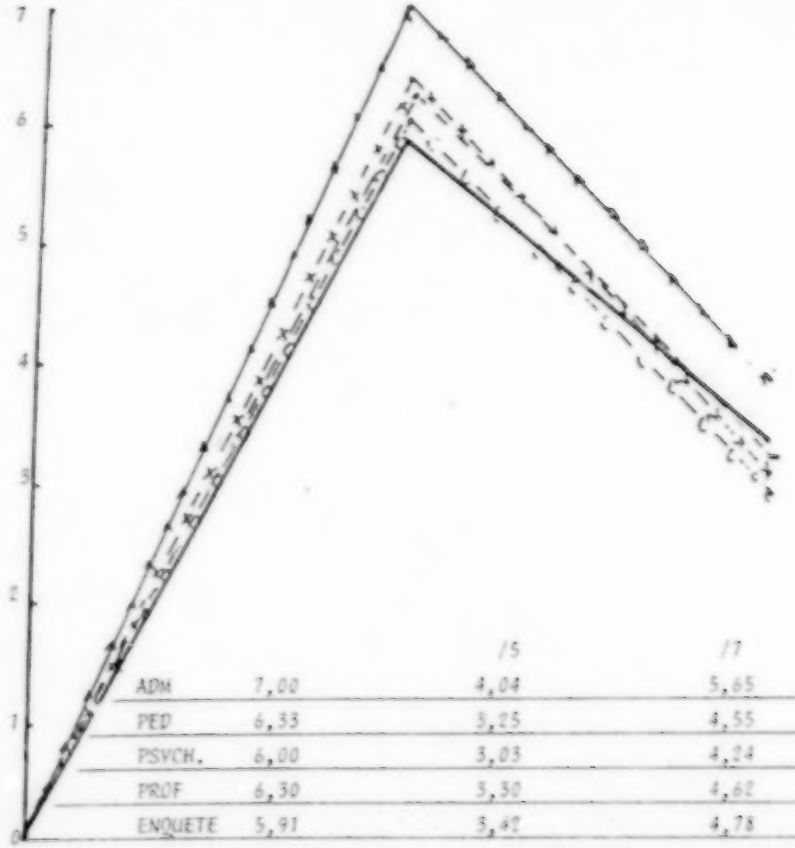


	Possibilité de croissance	Supervision	Relations sociales	Sécurité	Salaire	Motivation personnelle	Satisfaction générale
SOUTIEN	5,50	6,11	5,22	4,66	6,00	6,05	5,90
PROF	5,92	5,46	6,10	5,05	5,65	5,80	5,80
CADRES	5,45	4,38	5,51	4,38	4,25	5,35	5,41
ENQUETE	5,52	4,95	5,63	4,63	4,97	5,62	5,53

BESOINS DE CROISSANCE XIII

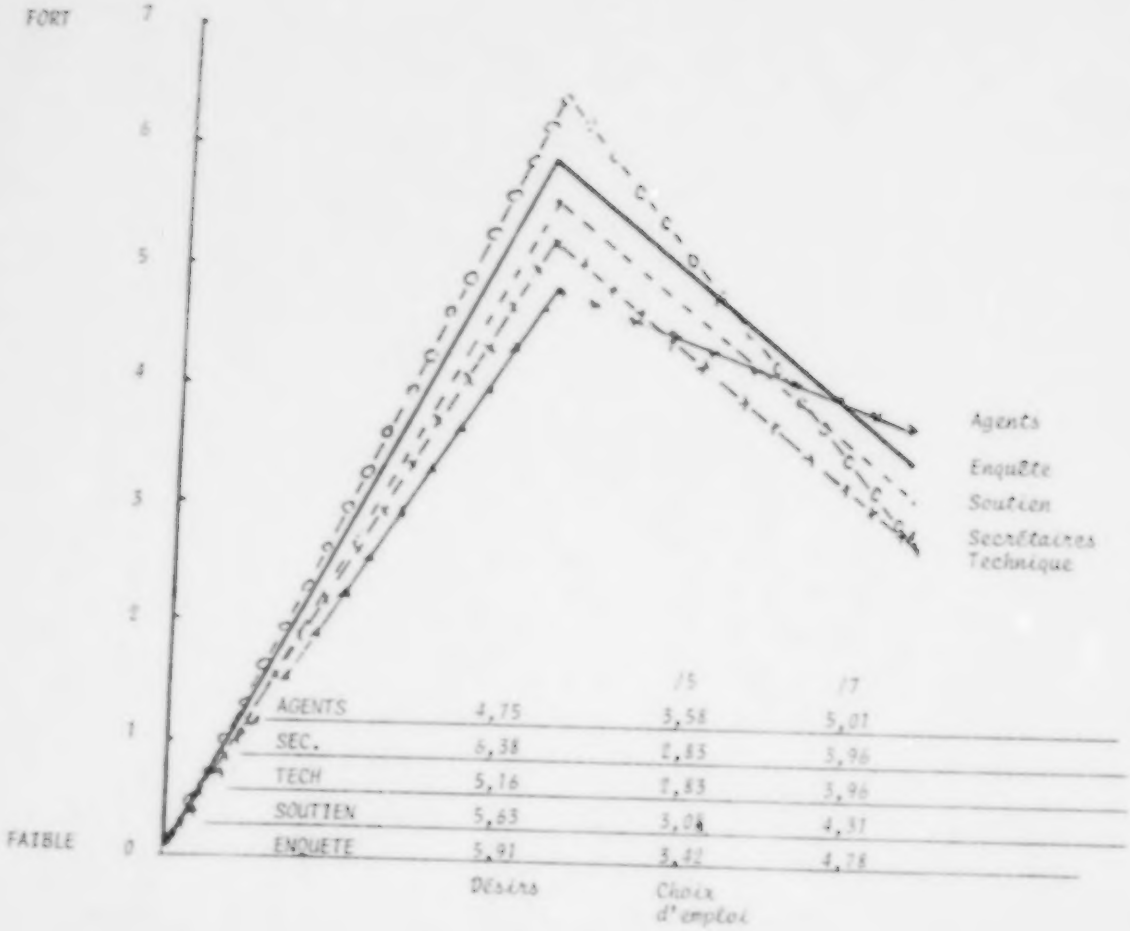


BESOINS DE CROISSANCE XIV



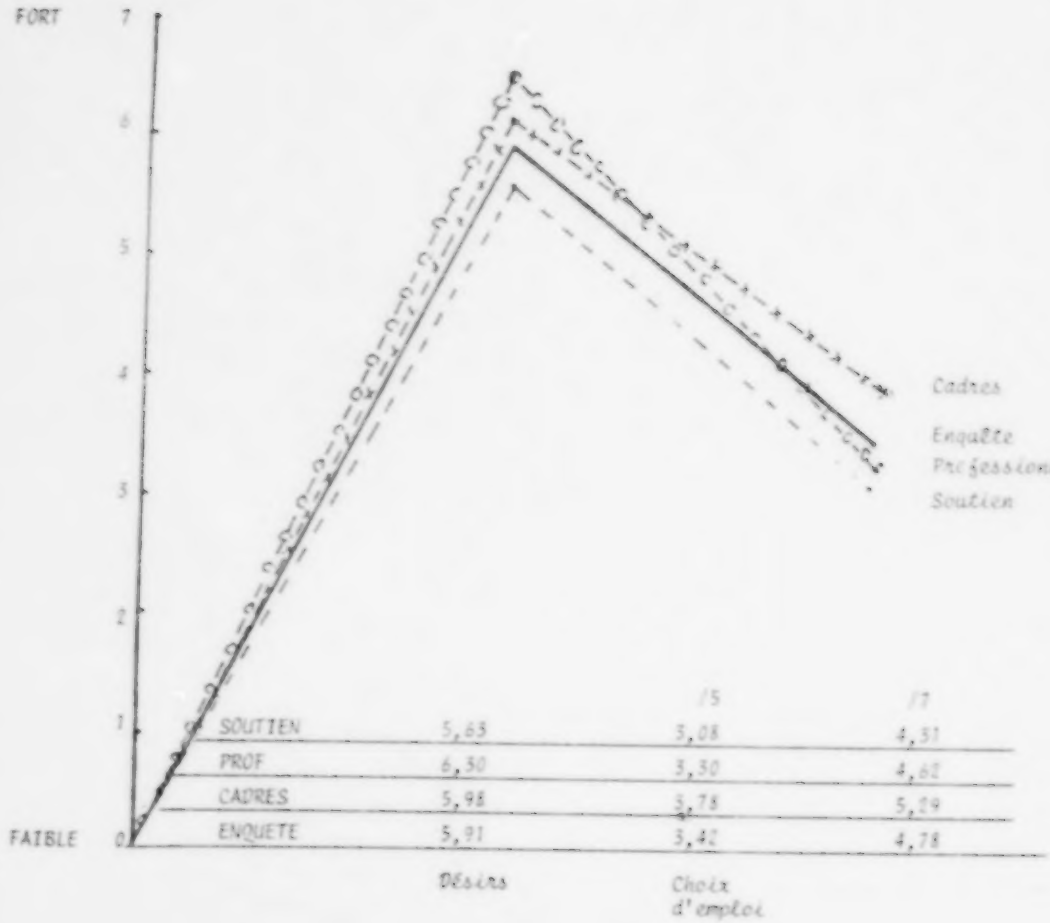
		/5	/7
ADM	7,00	4,04	5,65
PED	6,33	3,25	4,55
PSYCH.	6,00	3,03	4,24
PROF	6,30	3,30	4,62
ENQUETE	5,91	3,42	4,78

BESOINS DE CROISSANCE XV



		/5	/7
AGENTS	4,75	3,58	5,01
SEC.	6,38	2,85	3,96
TECH	5,16	2,83	3,96
SOUTIEN	5,63	3,08	4,31
ENQUETE	5,91	3,42	4,78
	Désirs	Choix d'emploi	

BESOINS DE CROISSANCE XVI



		/5	/7
SOUTIEN	5,65	3,08	4,31
PROF	6,30	3,30	4,62
CADRES	5,98	3,78	5,59
ENQUETE	5,91	3,42	4,78

Désirs

Choix d'emploi

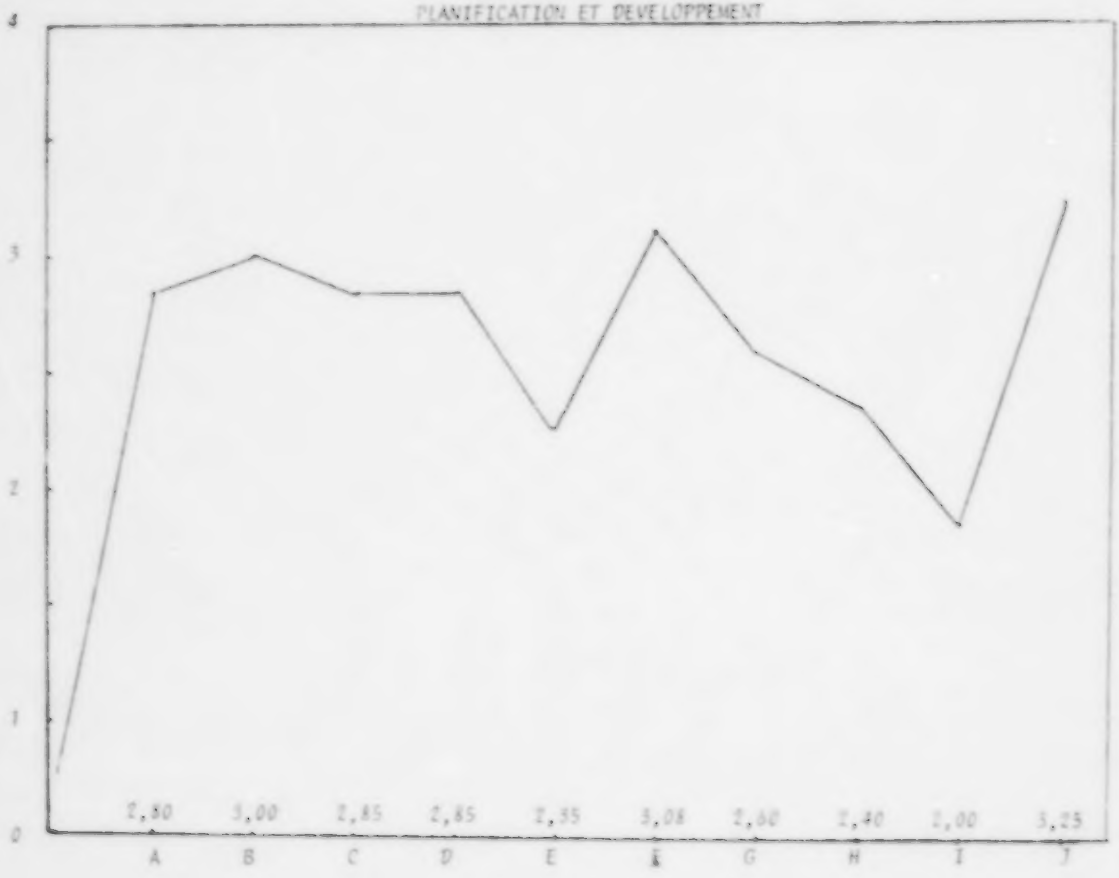
MOTIVATION POTENTIELLE

CADRES		144,71	(178)
	SERVICES	140,88	
	ECOLES	145,96	
SOUTIEN		158,77	(134)
	AGENTS	195,01	(129)
	SECRETAIRES	130,47	(124)
	TECHNIQUE	176,50	(149)
PROFESSIONNELS		159,10	(167)
	ADMINISTRATIF	190,46	
	PEDAGOGIQUE	199,68	
	PSYCHOLOGIQUE	126,59	
ENQUETE		151,01	(140)

APPENDICE I

RESULTATS AU PLAN MANAGEMENT

DIRECTEURS D'ECOLES
DEGRE DE SATISFACTION
PLANIFICATION ET DEVELOPPEMENT



A: Le plan de développement comme outil de gestion

B: Rôle au niveau C.S.

C: Modèle d'élaboration des politiques.

D: Votre degré d'implication.

E: Validation et coordination inter-services avant le dépôt.

F: Cohérence avec le cadre de référence.

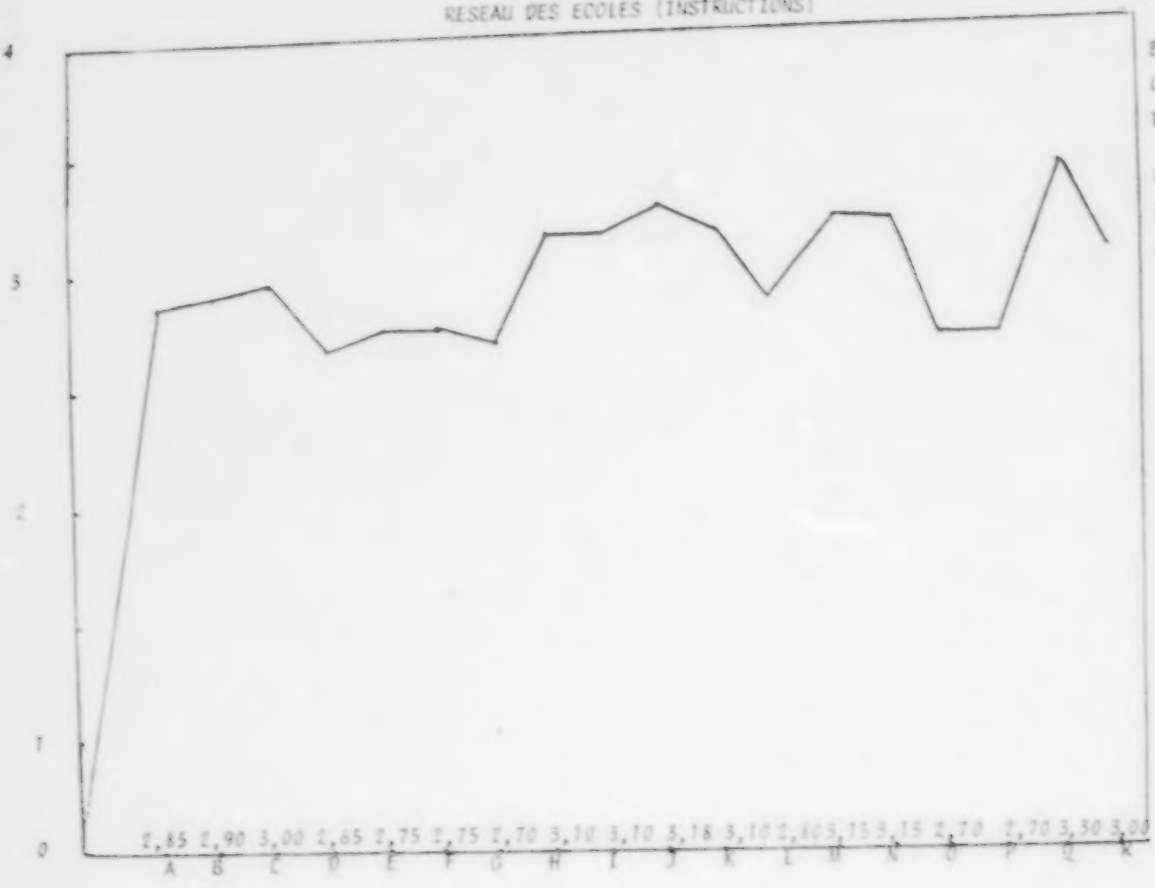
G: Processus de consultation.

H: La façon dont ont été mis en application les politiques.

I: Les modalités d'évaluation des politiques.

J: Services rendus aux unités.

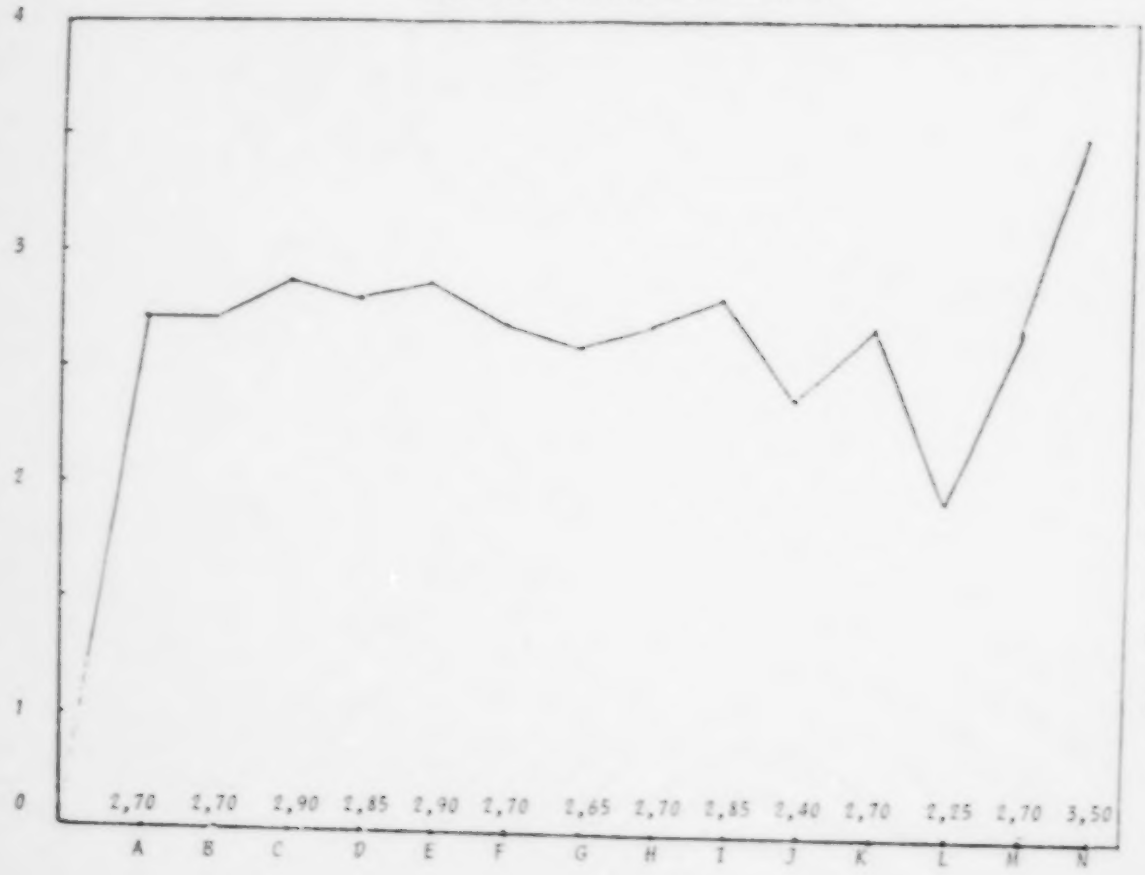
DIRECTEURS D'ECOLE
DEGRE DE SATISFACTION
RESEAU DES ECOLES (INSTRUCTIONS)



A: Concept des instructions.
B: P.C.P. majeurs.
C: P.C.P. mineurs.
D: Entretien et réparations.
E: Travaux mineurs.
F: Vol et vandalisme.
G: Procédure d'achats
H: Congés temps partiel
I: Aliénation de manuels.
J: Cours à domicile
K: Cours spéciaux.
L: Maximum d'élèves par groupe.
M: Exemption.
N: Urgences bâtisses.
O: Protection de la jeunesse.
P: Contrat de service.
Q: Tâche des enseignants.
R: Service de garde.

DIRECTEURS D'ECOLES
DEGRE DE SATISFACTION

RESEAU DES ECOLES (DOSSIERS MAJEURS)



A: Principes budgétaires.

B: Echéancier.

C: Budget des écoles

D: Budget du réseau.

E: Budget immobilisation etc.

F: Organisation des services EDAA

G: Evaluation.

H: Classes M.S.A.

I: Transferts d'élèves.

J: Rôle CPAS.

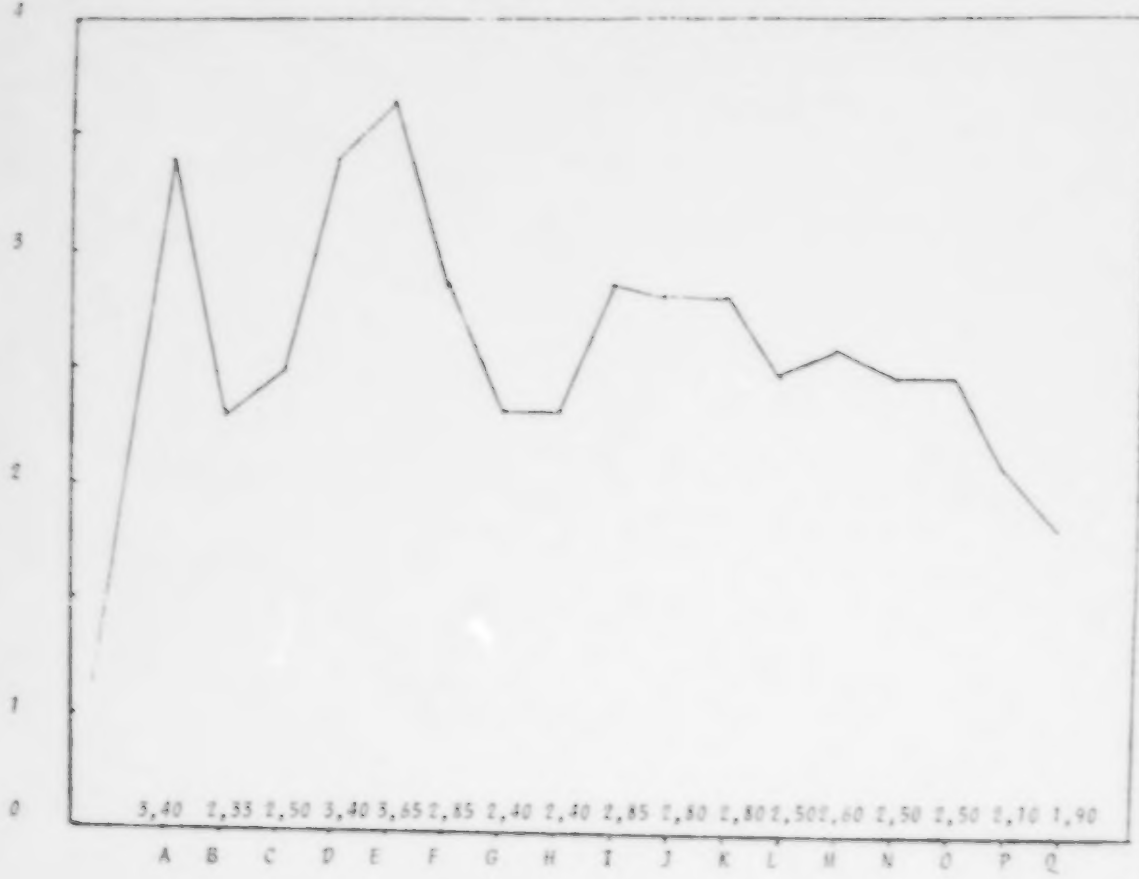
K: Inventaire.

L: Standards minima.

M: Conservation d'énergie.

N: Service d'imprimerie école.

DIRECTEURS D'ECOLES
DEGRE DE SATISFACTION
RESEAU DES ECOLES (PARTICIPATION A LA GESTION)



A: Intérêt de participation.

B: Modes actuels de participation.

C: Comité de gestion ordres du jour.

D: Procès-verbaux.

E: Secrétariat.

F: Animation.

G: Fréquence.

H: Délibérations.

I: Qualité des dossiers.

J: Personnes-ressources.

K: Préparation des participants.

L: Présence du dir.gén

M: Consultation et recommandation.

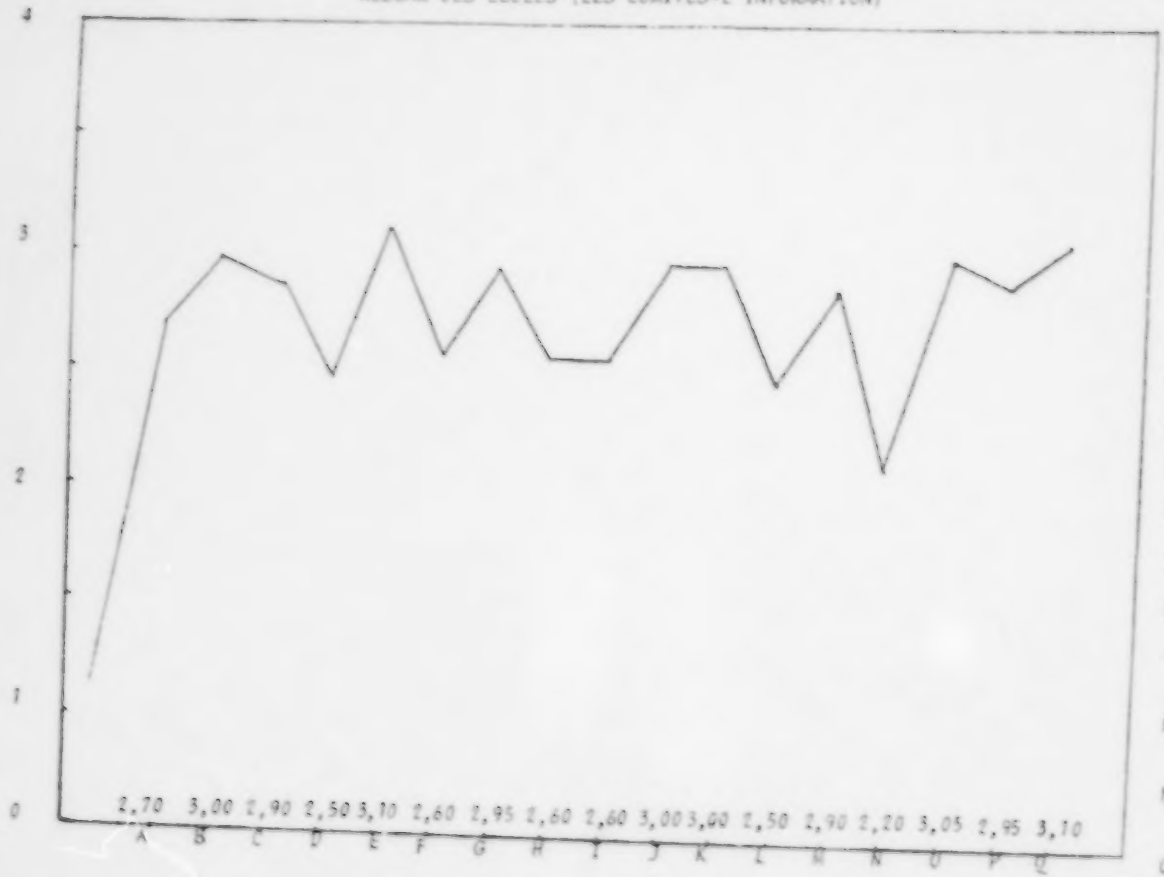
N: Coordination et concertation.

O: Problématiques du réseau.

P: Gestion C.S.

Q: Evaluation.

DIRECTEURS D'ECOLES
DEGRE DE SATISFACTION
RESEAU DES ECOLES (LES COMITES-L'INFORMATION)



A: Ce mode de participation.

B: Résultats du comité des rééducatrices.

C: Des spécialistes

D: C.P.C.

E: Perfectionnement des enseignants

F: C.R.T. soutien

G: C.R.T. PNE

H. C.S.S.

I. D.S.C.

J: Ad hoc réseau.

K: Ad hoc personnel

L: Ad hoc social CSDI.

M: Ad hoc social Comité de gestion

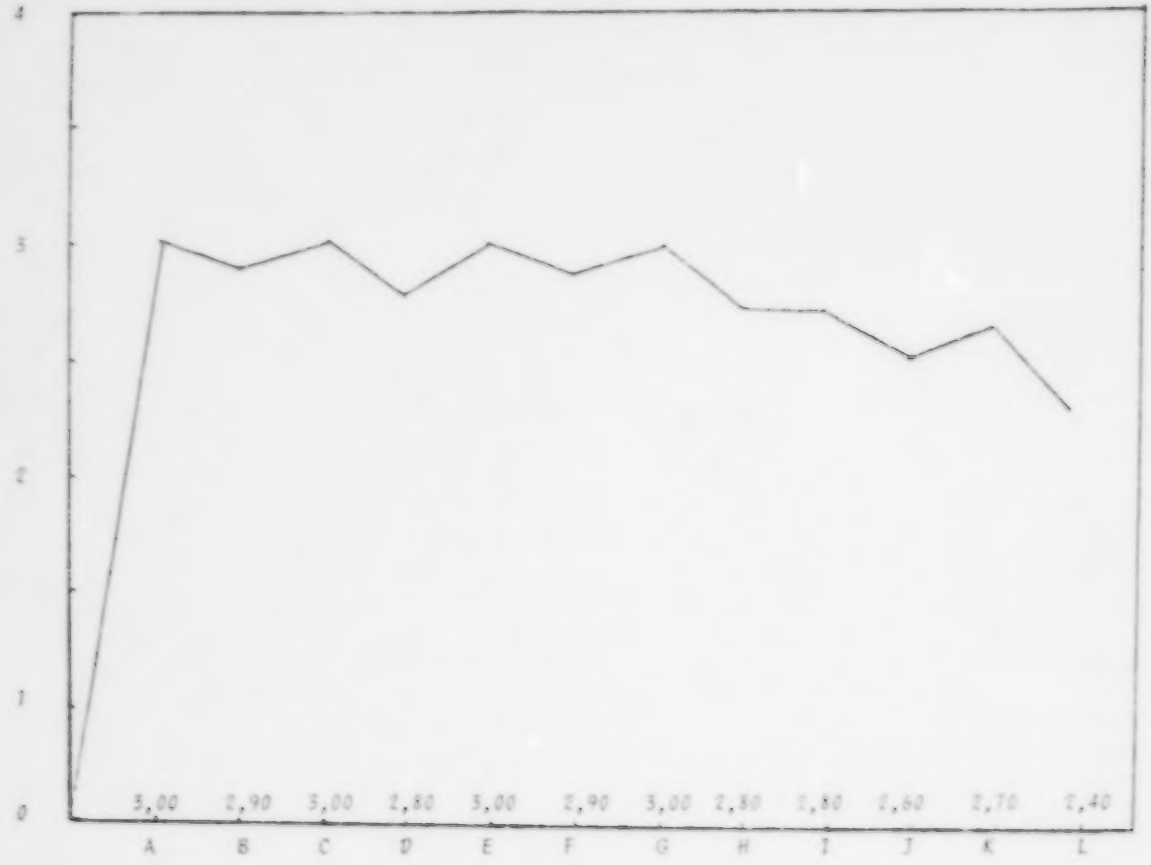
N: Rétroaction des comités.

O: Circulaire "Le Réseau". forme.

P: Contenu

Q: Fréquence.

DIRECTEURS D'ECOLES
DEGRE DE SATISFACTION
RESEAU DES ECOLES (SERVICES PROFESSIONNELS ET TECHNIQUES)



A: Expertise C.P.

B: Consultants

C: Services administratifs.

D: Tâches C.P.

E: Consultants

F: Services administratifs.

G: Services offerts C.P.

H: Consultants

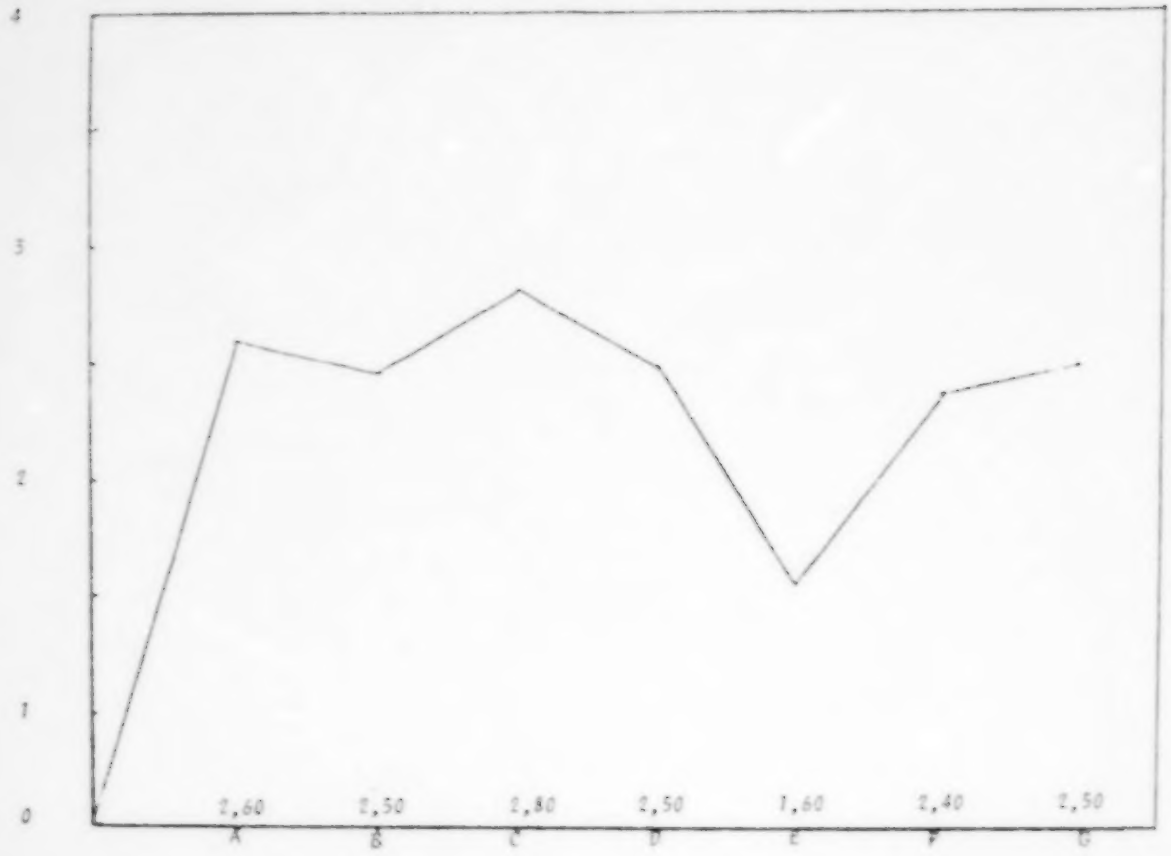
I: Services administratifs.

J: Coordination écoles-services.

K: Coordination services-écoles.

L: Services offerts par le T.A.

DIRECTEURS D'ECOLES
DEGRE DE SATISFACTION
RESEAU DES ECOLES (LIENS INTER-SERVICES-ENCADREMENT)



A: Partage des rôles et responsabilités Réseau-P.D.

B: Réseau-personnel

C: Réseau-équipement.

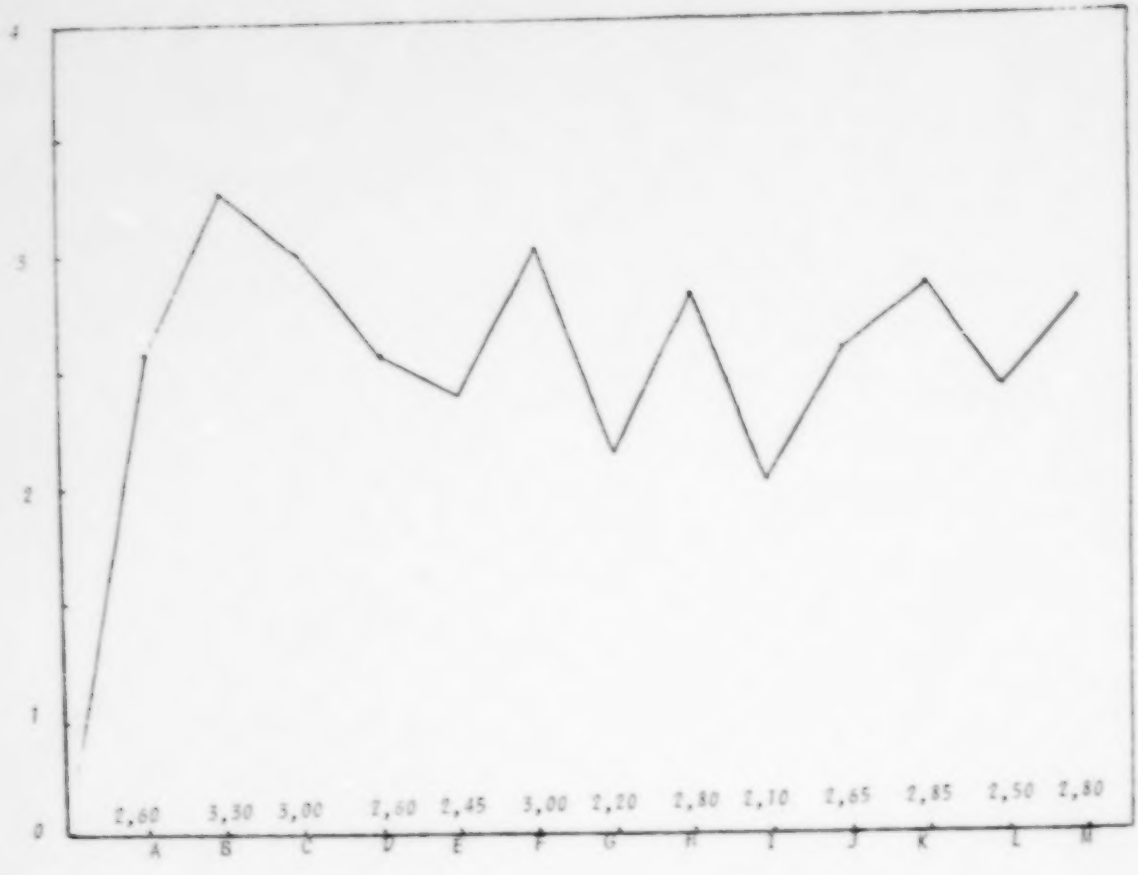
D: Réseau-finances

E: Lien directrice du réseau - principaux

F: Démarche de supervision et d'évaluation.

G: Instrument de supervision et d'évaluation.

DIRECTEURS D'ECOLES
DEGRE DE SATISFACTION
SERVICE DE L'ADMINISTRATION (PERSONNEL-FINANCES-EQUIPEMENT)



A: Partage des responsabilités réseau-service du personnel.

B: Service de la paie

C: Application des conv. collectives

D: Service d'entretien et réparations courantes.

E: P.C.P. Majeurs.

F: P.C.P. Mineurs.

G: Achats d'immobilisations.

H: Achats pour l'entretien - qualité

I: Délais.

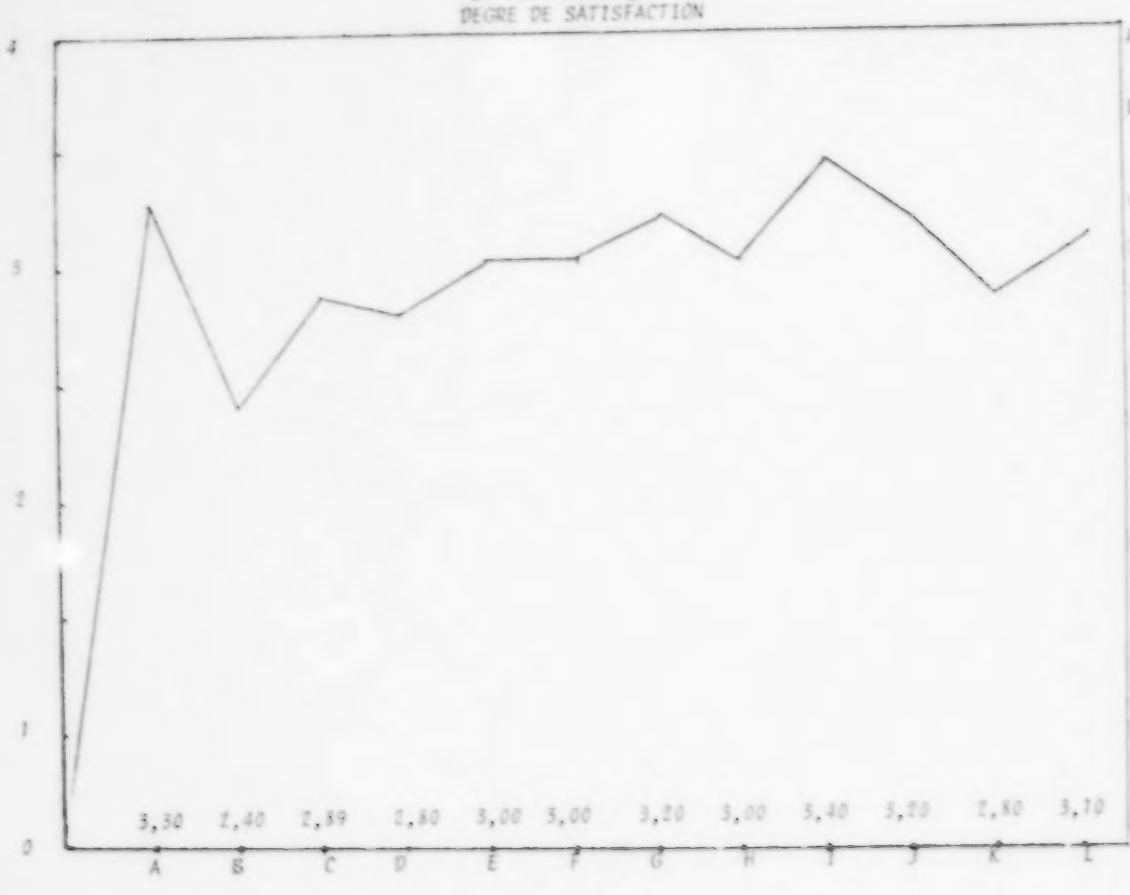
J: Courrier interne.

K: Imprimerie.

L: Information sur le contrôle budgétaire.

M: Soutien face aux besoins exprimés.

PROFESSIONNELS PEDAGOGIQUES
ET PSYCHOLOGIQUE
DEGRE DE SATISFACTION



A: Encadrement et supervision reçu

B: Participation à la gestion de la com. scolaire.

C: Réseau.

D: Service.

E: Coordination entre vous.

F: Entre vous et les écoles.

G: Aménagement de la tâche.

H: Mode de fonctionnement avec la D.P.D.

I: Rôle d'expert.

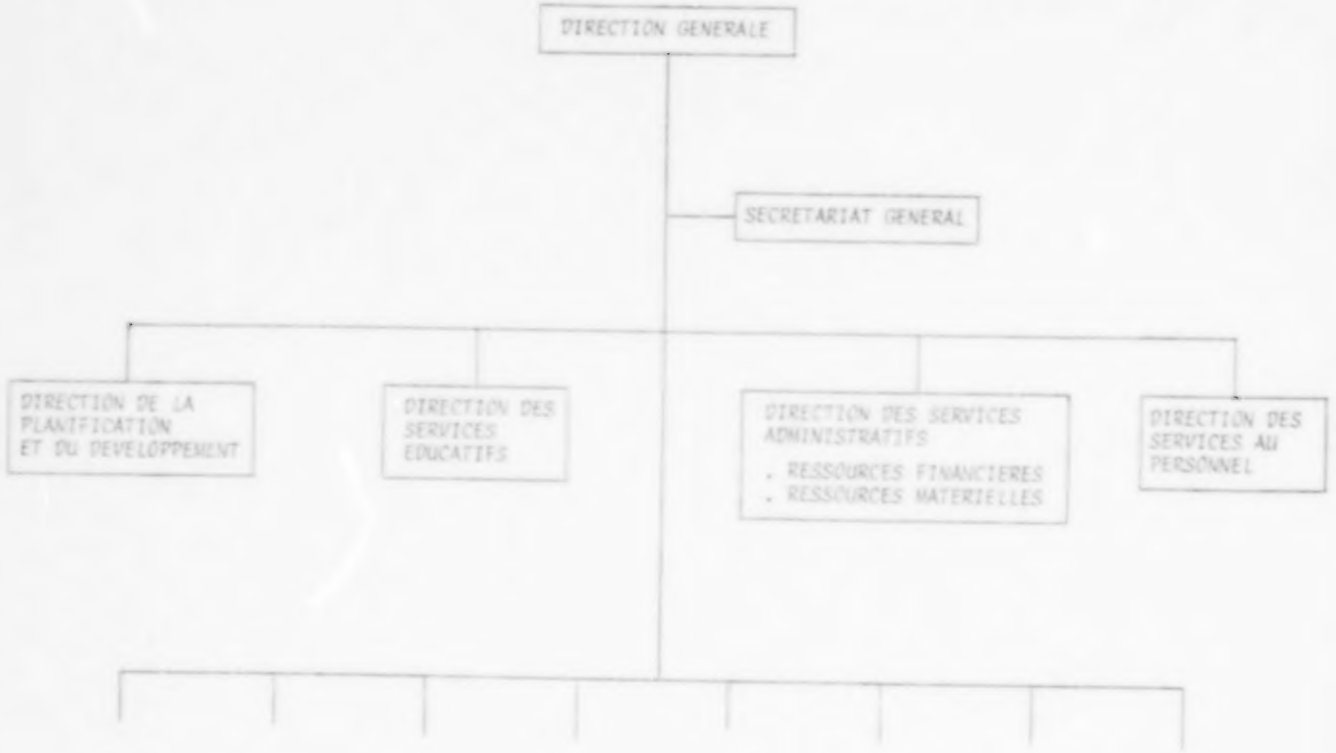
J: Rôle conseil.

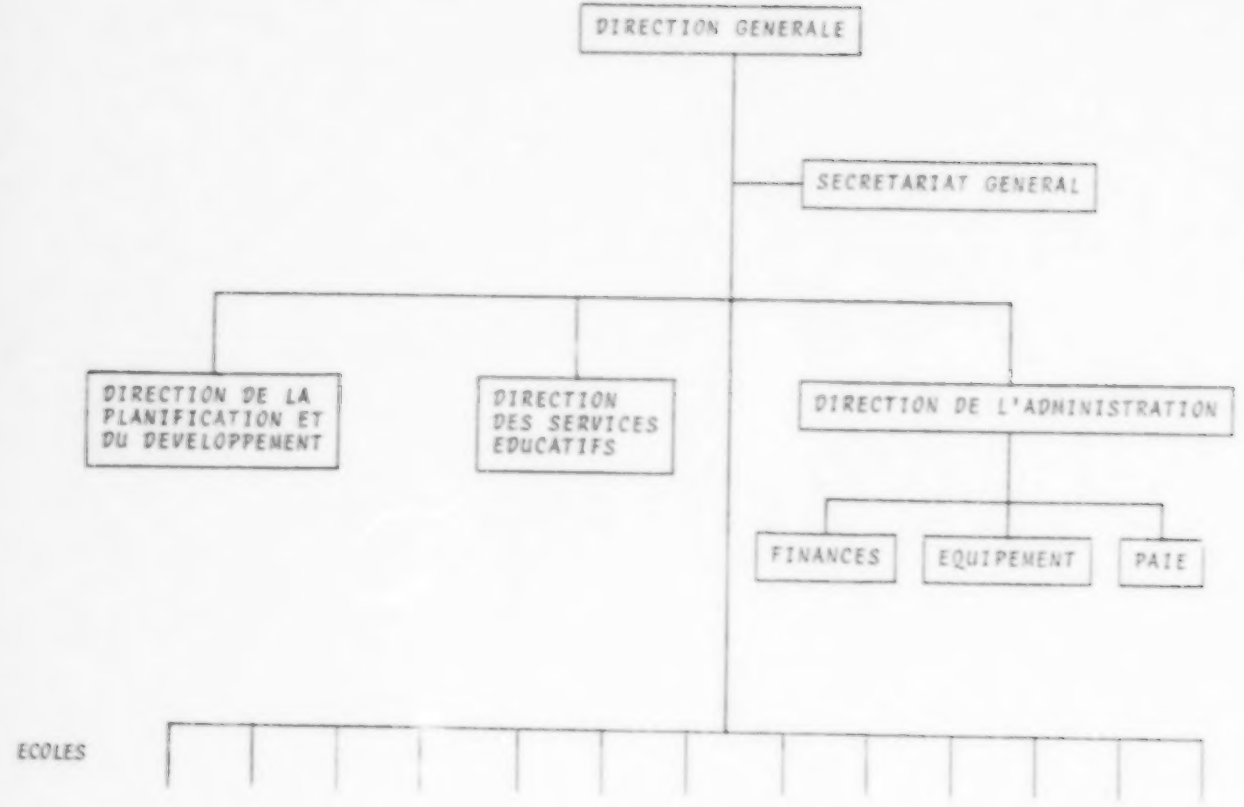
K: Clarté des rôles et responsabilités.

L: Regroupement avec les directeurs d'école sous une même autorité.

APPENDICE H

ORGANIGRAMME


DIRECTION GENERALE
SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT
DIRECTION DES SERVICES EDUCATIFS
DIRECTION DES SERVICES ADMINISTRATIFS
. RESSOURCES FINANCIERES
. RESSOURCES MATERIELLES
DIRECTION DES SERVICES AU PERSONNEL


DIRECTION GENERALE
SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT
DIRECTION DES SERVICES EDUCATIFS
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION
FINANCES
EQUIPEMENT
PAIE
ECOLES

BIBLIOGRAPHIE

BOISVERT, M. (1980). *L'approche socio-technique*. Montréal: Les Éditions Agence d'Arc.

COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS (1978a). *Les règlements de délégation de pouvoirs no. 1-2-3-4*.

COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS (1978b). *Projet d'opérationalisation du règlement de délégation de pouvoirs no. 3 relatif aux pouvoirs, droits et obligations du directeur général aux directeurs de service et d'école de la Commission scolaire Des Îlets*.

COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS (1979). *Cadre de Référence*.

COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS (1980). *Projet de révision des structures et modes de fonctionnement de la Commission scolaire Des Îlets*.

COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS (1981). *Description de fonctions*.

COMMISSION SCOLAIRE DES ILETS (1982). *Modes de fonctionnement du réseau de la Commission scolaire Des Îlets*.

DAVIS, S.M., LAWRENCE, P.R. (1977). The matrix organization Who needs it? *Recueil des textes sur la structuration des organisations*. École nationale d'administration publique, 1981, texte 10, p. 11.

DUFRESNE, J., JACQUES J. (sous la direction) (1983). *Crise et leadership*. Montréal: Les Éditions Boréal Express.

BIBLIOGRAPHIE

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (1982). *La qualité de vie au travail et la productivité*. Recueil de textes.

GALBRAITH, J.R. (1971). *Matrix organization designs*. Business Horizons, février 1971. *Recueil de textes sur la structuration des organisations*. École nationale d'administration publique, 1981, texte 9, p. 29.

HACKMAN, J.R., OLDHAM, G.R. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Technical report no. 4, department of administrative sciences, Yale University.

HAIRE, M. (1964). *Psychology in management*. Toronto: McGraw-Hill.

KHANDWALLA, P.N. (1974: 74-97). *Mass output orientation of operations technology and organizational structure*. Administrative science Quarterly.

LAWRENCE, P.R., LORSCH J.W. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différentiation*. Paris: Les éditions d'organisation.

MINTZBERG, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

PAQUIN, M. (1979). *Le design de l'organisation*. *Recueil de textes sur la structuration des organisations*. École nationale d'administration publique, 1981, texte 1.

PASMORE, W.A., SHERWOOD, J.J. (1978). *Sociotechnical systems: A sourcebook*. San Diego, California: University Associates, Inc.

BIBLIOGRAPHIE

PETERS, T.J., WATERMAN, Jr. R.H. (1982). *In search of excellence, Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.

X0025616 4

DATE DE RETOUR

MAY 1 1992			
MAY 10 1993			

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION